

2016, l'année où la RTBF fait son burn-out

► Un climat social pourri, des employés à bout de souffle, le départ mystérieux de Florence Hainaut...

► Que se passe-t-il, à Reyers ?

ENQUÊTE

Cela fait de nombreuses semaines que la RTBF est secouée par une crise d'une rare intensité. Des assemblées générales du personnel se tiennent depuis quatre mois, dans un contexte de tension qu'on n'avait plus connu à Reyers depuis longtemps.

Au cœur de ce conflit, un bras de fer opposant la base (techniciens, animateurs, journalistes...) à la direction. La base se sent incomprise. Et affirme vivre dans un état de peur, qui contraint nos nombreux interlocuteurs (une vingtaine) à parler sous couvert d'anonymat – ce que nous regrettons mais sommes contraints de respecter.

Eric Bourdouxhe, permanent syndical de la RTBF (et président de la délégation wallonne IRW-CGSP), n'a pas fait le choix du « off » et nous explique calmement : « L'ambiance générale à la RTBF est exécrable. Mais la crise d'aujourd'hui a des origines lointaines. Ça fait douze ans qu'on est en restructuration. Et en douze ans, on a perdu 800 temps pleins. Avec, dans certains cas, des situations extrêmes. Comme chez les cadreur, à Liège. En dix ans, il y a eu chez eux dix départs, pour un seul engagé. »

Un représentant des journalistes analyse : « Depuis plusieurs mois, la fronde sociale est assez importante, et se centre sur l'évolution du métier, la gestion des ressources humaines, les emplois précaires... Pour faire court, on nous demande de faire plus avec moins, ce qui suscite une op-

position assez forte dans la mesure où les gens sont souvent au bord de l'épuisement. »

La RTBF n'est pas la seule entreprise à souffrir, en cette période de crise. Mais l'ampleur du malaise est sérieuse... et, avec la RTBF, on touche à un symbole fort de la Belgique francophone.

Révolution copernicienne

L'automne dernier, l'épisode du licenciement soudain de Christian Dauriac, alors rédacteur en chef du JT de la RTBF, avait laissé de pénibles traces. Dauriac avait obtenu des résultats en termes d'audience, mais aussi épuisé ses journalistes par un management très contesté. Une fois la crise passée, on pen-

sait la page tournée. Erreur.

Un mouvement de contestation s'est structuré il y a quelques mois autour des angoisses que provoquent les nouvelles cadences de travail, jugées par beaucoup infernales. Des négociations avec la direction ont rapidement vu le jour. Elles sont encore en cours.

Des assemblées générales du personnel avaient commencé en février. Le 20 avril, une AG a rassemblé 400 travailleurs, qui ont interpellé, souvent très vivement, l'administrateur général de la RTBF, Jean-Paul Philippot.

« On l'a senti K-O à plusieurs reprises, confient plusieurs sources. Il n'en menait pas large. Mais on a apprécié ceci dit qu'il ait eu le courage de venir. »

« Je crois que c'est ce jour-là, témoigne un autre, qu'il a pris conscience de l'étendue du problème. Et peut-être compris que les conditions de travail se sont largement dégradées. »

Désormais, les journalistes sont censés monter leurs sujets eux-mêmes. Et suivre, apprend-on en interne, une formation au montage en trois jours. Lors de l'AG du 20 avril, les monteurs ont apprécié ! Certains parmi eux ont demandé à « Monsieur Philippot » s'il y aura bientôt aussi pour les monteurs une formation en trois jours... au métier de journaliste !

Benjamin Maréchal, animateur vedette sur Vivacité, défend un tout autre point de vue. Pour lui, ce qui se passe tient, dans le monde de l'info, de la révolution copernicienne. « La culture d'entreprise a changé. Un journaliste doit aujourd'hui pouvoir être au micro, au montage, traiter une info... Il faut pouvoir s'adapter. »

Les journalistes sont, dans leur majorité, loin de partager son point de vue. « D'autant que, s'emporte l'un d'eux, le climat social est pourri. La gestion des ressources humaines tient du carnage. On pousse vers la sortie ceux qui tirent la langue... et on ne les remplace pas. » Il conclut : « Ce qui est en train de se passer, c'est un plan social qui ne porte pas son nom. »

Une bonne partie du personnel se sent à bout de souffle. Et du coup, les burn-out se multiplient sans surprise... même si le secret médical empêche de chiffrer précisément le malaise. Rien

qu'au service info, on parle d'une dizaine de journalistes mis depuis le début de l'année sur le banc de touche. Pour essoufflement nerveux, qui débouche sur une grosse fatigue ou sur un burn-out. La plupart ont autour de 35 ans.

« Ce qui est malheureux, explique un animateur, c'est que les burn-out frappent les gens qui s'investissent le plus, pas les tire-au-flanc. »

L'un de ces jeunes passionnés témoigne : « Je suis entré dans la grande maison parce qu'elle me faisait rêver. Or, de l'intérieur, ça ne fait pas rêver du tout. On se sent méprisé. On n'a pas de retour sur ce qu'on fait. On souffre d'un énorme manque de reconnaissance de notre travail. »

Des conditions hallucinantes

Un autre attire l'attention sur le problème des jeunes techniciens, confrontés à une forme de maltraitance professionnelle. « Ils travaillent dans des conditions hallucinantes, en contrat d'intérim depuis des années et pour des tarifs de misère. Je ne comprends pas qu'il n'y ait pas encore eu des suicides. »

Un journaliste tempère : « Plein de jeunes sont aussi très contents et motivés face aux évolutions des moyens techniques. On peut réaliser un reportage à partir d'un appareil photo. Il y a vingt ans, on devait déjà gérer la radio et la télé en même temps. Désormais, il y a aussi le web. Le malaise n'est pas général. L'ambiance est bien meilleure à la rédaction depuis le départ de Christian Dauriac. »

Sauf que le climat de peur interrompt. Le premier qui parle à la presse est bon pour l'échafaud.

Difficile à comprendre, pour les journalistes de la maison, dont le métier consiste à aller chercher des infos. Le paradoxe est d'autant plus grand que ceux qui font, à la direction, le pari de la modernité et du virage vers les technologies de pointe de demain, font preuve d'une communication interne plutôt... soviétique.

C'est peu dire que le départ soudain de Florence Hainaut, qu'on présentait comme l'étoile montante de la RTBF, a dans ces conditions de grande réforme annoncée jeté un sacré froid. D'autant que la journaliste vedette de la RTBF quittera cette semaine Reyers sans plan B en poche.

Juste pour reprendre son souffle. Certains y voient un aveu clair de désenchantement professionnel.

Florence Hainaut, 34 ans, n'est pas la seule parmi les jeunes talents à choisir de s'éloigner. Au service info, Delphine Simon, 37 ans, est partie manager un club de hockey. Saskia Deville, 32 ans, préfère le climat de France Musique. Quant à Romain Detroy, surdoué de 22 ans qui animait la matinale du week-end sur la Première, et à qui la RTBF proposait un contrat à temps partiel, il a choisi après mûre réflexion de quitter ce qui relevait pourtant d'une passion.

D'autres personnalités phares de la chaîne, et – on peut vous le dire – non des moindres, se tâtent. « Ça vous surprend ?, nous demande un jeune ténor de l'antenne. Moi, en tout cas, je n'ai pas envie de passer ma vie à travailler 60 heures par semaine pour un salaire de misère dans une boîte à la fois déprimante et déprimée... »

Un vieux sage défend l'ADN historique de la RTBF. Et stigmatise la nouvelle obsession de la

RTBF à vouloir se profiler comme un clone commercial de RTL-TVI. « La course à l'audimat est une course folle. Et dans cette course, les gens préféreront toujours l'original à la copie. Comme disait Jacques Chancel, il ne faut pas donner aux gens ce qu'ils aiment. Il faut leur donner ce qu'ils pourraient aimer. »

Benjamin Maréchal fait entendre un tout autre son de cloche. « Avoir un service public qui se pose enfin la question du public, ça ne me paraît pas superflu », dit-il, en reconnaissant que pour certains de ses pairs, parler d'audience et d'audimat, « c'est un peu un tabou ».

Le management pointé du doigt

Le principal problème ? Là-dessus, il y a unanimité chez nos interlocuteurs : c'est le management ! « La direction est entourée de professionnels de la direction, et non de pros des médias, analyse un animateur. On ne parle pas le même langage. Ils nous parlent de "contenus 360 degrés viralisables", tandis que nous, nous parlons radio, qualité sonore, recherche éditoriale. »

« La concurrence exacerbe les demandes de compétitivité tant en radio qu'en télé, observe un

journaliste. *Le recrutement de consultants extérieurs qui bénéficient d'avantages et de salaires excessifs accentue le climat détestable.* »

Avec pour conséquence des employés qui craquent, se sentent méprisés, abandonnés à leur désarroi. « Parfois, raconte un animateur, on a l'impression que les collègues sont en vacances. Alors que non... on apprend qu'ils sont en burn-out. » Quant aux jeunes, « quand ils arrivent à être engagés, le plus souvent épuisés, ils se disent qu'ils peuvent se permettre d'enfin faire leur burn-out ! ».

D'autres nous racontent des scènes surréalistes : « On voit

parfois certains éditeurs du JT craquer et éclater en sanglots aux toilettes. »

Invérifiable. Mais cohérent quand on apprend au détour de conversations recoupées que le service psychologique de la maison aurait été généreusement mis à contribution, ces derniers mois. Arrivent là-bas des employés abîmés, épuisés avec, pour certains, des symptômes de harcèlement professionnel. C'est le fameux burn-out. Qui traduit une forme de souffrance par rapport à l'organisation et aux conditions de travail. Et qui nécessite en moyenne un arrêt de travail de six mois.

« Il faut aussi comprendre que Christian Dauriac avait ses pro-

tégés et leur avait promis de grandes choses, glisse un journaliste. Certains touillent dans la mayonnaise parce qu'ils n'ont plus ce qu'ils avaient avant. Certains n'ont pas eu la place de présentateur qu'ils souhaitaient et font un burn-out dû à leur frustration. En caricaturant à peine, ils n'hésitent pas à dire non à un reportage puis à aller chercher un certificat... »

Les victimes tiennent un tout autre discours. Elles se disent « constamment attaquées par nos chefs, et jamais protégées », déplore l'une d'elle. Ils ont complètement oublié la dimension humaine du management ».

Les chefs issus du management intermédiaire, cibles préférées de

la plupart de nos interlocuteurs, plaident non coupables, en affirmant qu'ils ne sont, comme le résume l'un d'entre eux, que « de pauvres fusibles, derrière les maladroites desquels se réfugie un management supérieur tyrannique, et qui règne par une stratégie de la pression » (sic). Renseignements pris, il apparaît en tout cas que les burn-out touchent désormais un nombre anormalement élevé de managers.

Le feu est-il en train de se propager ? Ou tout cela sera-t-il oublié à la rentrée de septembre ? Jean-Paul Philippot a reçu le message. Il détient la réponse. ■

NICOLAS CROUSSE
avec **MAXIME BIERMÉ**

Nicolas Crousse

LE BILLET

UNE CRISE QUI TOUCHE À L'ÂME ET À L'ADN DE LA RTBF

Et si toute cette crise trouvait son origine dans l'immense chantier dans lequel est plongée, depuis déjà une douzaine d'années, la RTBF ? En arrivant à Reyers en 2002, Jean-Paul Philippot rêvait à une transformation en profondeur d'une maison baptisée jusque-là « casa Kafka » et identifiée par les mauvaises langues, dans le désordre, au ministère des tire-au-flanc, à l'administration des planqués, à la clinique des Calimero, voire à la seconde résidence du PS. Autant d'idées reçues, fleurant la caricature et reposant (souvent) sur une bonne dose de fantasmes ou d'analyses injustifiées.

Il n'empêche : le plan Magellan lancé en 2002 par JPP ne manquait dans ce contexte ni d'envergure ni d'ambition. Son défi : moderniser la

structure de la RTBF. Et propulser des fonctionnaires fatigués dans le monde de l'entreprise contemporaine, en les soumettant aux lois de l'audience et de la rentabilité. Intentions louables. Sauf qu'à trop vouloir rivaliser avec la première chaîne privée (RTL), d'aucuns se demandent si JPP n'a pas poussé le bouchon un peu (trop) loin. Et si la transformation en profondeur dont il rêvait pour le meilleur n'est pas en train de déboucher sur une mutation, également pour le pire, de l'ADN de la RTBF. Une RTBF qui vaut mieux que les clichés kafkaïens du passé. Mais qui donne parfois le sentiment, contre-nature pour une entreprise de service public, de se comporter (notamment dans son management) comme une succursale de Coca-Cola.

Philippot « La dimension humaine n'a pas été assez prise en compte à certains moments »

ENTRETIEN

Jean-Paul Philippot est l'administrateur général de la RTBF depuis 2002. Nous avons insisté pour qu'il réagisse au malaise qui règne au boulevard Reyers. Il a accepté de répondre longuement au *Soir* sans éluder les questions

qui fâchent.

De nombreux employés de la RTBF témoignent d'un malaise important au travers d'assemblées générales mouvementées depuis le printemps dernier. Comment expliquez-vous cette agitation sociale ?

Je crois qu'il faut d'abord remettre les choses dans leur contexte. Ces dernières années, la RTBF a dû réaliser des économies qui, cumulées, représentent plus de 130 millions d'euros. Cela a été précédé d'une réduction assez conséquente des effectifs de près de 30 %. Tout cela constitue pour l'ensemble de l'entreprise et de ses collaborateurs une pression et une charge considérable.

Par ailleurs, l'entreprise doit faire face à un bouleversement de type éditorial. Les outils évoluent. Là où les compétences étaient hier des compétences métiers, elles deviennent aujourd'hui des compétences multidisciplinaires. Il y a une pression pour l'acquisition de nouvelles technologies et l'évolution des métiers. On peut aussi parler d'une révolution de l'écosystème car nous devons faire face à de nouvelles formes de concurrence, à des acteurs étrangers qui arrivent et sont très puissants.

Cette somme d'éléments est un facteur de mise sous pression considérable. Dans ce contexte, il est clair que le message qu'une partie du personnel nous a adressé à moi et

au management, dans le courant du printemps, a été tout à fait pris en compte. Pour moi, ce moment a constitué d'une part, un temps d'écoute et de compréhension. D'autre part, dans un deuxième temps, il a permis de prendre en compte le bien-être au travail de manière plus volontaire. Nous avons réalisé des études avec des experts universitaires sur les caractéristiques propres de l'entreprise. Le but est de pouvoir prévenir des situations, d'anticiper quand les crises apparaissent. Ma conviction personnelle après toutes ces discussions, c'est que dans notre secteur d'activité, dans cette époque de changements rapides, d'incertitudes, les équipes doivent participer au choix des méthodes à utiliser pour atteindre les objectifs qu'on se fixe.

Pourquoi cette évolution du cadre de travail semble démotiver plutôt que stimuler le personnel ?

Les signaux sont paradoxaux. Je reçois trois types de message. Il y a d'abord une volonté d'évoluer. Mais ensuite, on me dit : « Pas sans nous car nous voulons être acteurs des changements ». Et enfin, le troisième message, c'est la demande de prise en compte des trajectoires personnelles de chacun dans ce processus d'évolution.

Comment comptez-vous faire progresser les choses ?

L'ambition est de travailler par projet, en associant les acteurs à la définition de la trajectoire pour atteindre l'objectif, tout en tenant compte de l'impact sur chaque collaborateur impliqué. Le paradoxe est qu'on vit dans un monde d'incertitudes, ce qui peut devenir un facteur de stress si on ne le gère pas de manière adéquate.

Que répondez-vous à ceux qui disent que tout cela dissimule un plan social ?

Mais nous avons déjà connu un plan social. On a stabilisé nos effectifs. Nous sommes arrivés à un objectif cible. On ne peut pas oublier les efforts que

toute l'entreprise a accomplis. L'enjeu de ces prochaines années est de fonctionner avec cet effectif. Je pense que pour remplir nos missions, nous avons besoin de l'ensemble de nos collaborateurs.

À qui la faute ? Au gouvernement qui vous oblige à faire des économies ?

Je ne vais pas me défilier. En tant que manager, notre responsabilité est de nous adapter à l'environnement. Je milite pour stabiliser nos effectifs. Le travail que l'on fait maintenant et, c'est un chantier pour l'ensemble du management, c'est de faire évoluer notre culture d'entreprise face aux défis de demain avec l'extraordinaire énergie de nos équipes.

Les départs de Florence Hainaut ou de Romain Detroy, jeune animateur de la matinale du week-end de

« La RTBF reste une des entreprises les plus attractives pour les francophones. Il y a plein de projets et des jeunes qui sont prêts à exploser »

La Première, sont-ils symptomatiques d'un échec de la gestion du personnel ?

Des départs, il y en a tout le temps. C'est un pincement au cœur car ce sont des hommes et des femmes que je ne connais pas toujours mais que j'apprécie et dans lequel on a investi. Après, je ne vais pas commenter ni expliquer les raisons d'un choix ou d'un autre. Ils sont tous différents et tous liés à des parcours personnels et professionnels. La RTBF reste une des entreprises les plus attractives pour les francophones. Il y a plein de projets et des jeunes qui sont prêts à exploser. Notre responsabilité est de fixer un cap avec nos valeurs de service public dans l'univers actuel.

N'avez-vous pas trop concentré votre attention sur l'évolution technologique au détriment de l'aspect humain ?

Je laisse à chacun le soin du propos mais je ne peux pas, en tant que responsable, dire que la dimension humaine n'a pas été prise en compte. Je dois constater que cela n'a pas été suffisamment pris en compte à certains moments.

C'est ça qui me stimule. Le management moderne doit évoluer pour prendre en compte de manière plus systématique le bien-être au travail et engager beaucoup plus les équipes.

Sauf que l'on nous rapporte que des managers sont eux-mêmes victimes de burn-out...

On a fait faire une analyse sur la question du burn-out. Il n'y a pas de situation anormale chez nous au niveau de l'évolution de l'absentéisme. Ce sont des indicateurs froids, qui témoignent que nous ne sommes pas dans des situations alarmantes. La question du burn-out traverse toute la société. Nous avons mis en place des mécanismes et nous allons concrètement mettre des procédures et des systèmes d'aide à la détection et à l'anticipation pour éviter ces situations.

Quand seront mises en place ces initiatives ?

Certaines sont déjà en place. D'autres nécessitent des marchés pour pouvoir s'entourer de compétences médicales extérieures. C'est en cours.

**Pouvez-vous rassurer spécifiquement les monteurs ?
Ils ont peur d'être les laissés-pour-compte de l'évolution technologique...**

Nous avons introduit des ateliers appelés « évolutions des métiers » pour travailler là-dessus. On s'est engagé à favoriser une dynamique d'évolution pour les personnes dont le métier historique n'est plus une compétence dont nous avons autant besoin. Nous souhaitons que les compétences ainsi libérées puissent se redévelopper en parallèle. Aujourd'hui, nous pouvons peut-être modifier certaines méthodes historiques de travail pour concentrer les efforts sur d'autres compétences nécessaires. En parallèle, nous mettons en place les processus d'évolution de carrière, de manière à ce que les compétences libérées puissent se redévelopper.

Qu'en est-il de la formation des journalistes au montage ? Est-il vrai qu'elle a été reportée ?

Oui. Elle dépendra des conclusions du groupe de travail.

Outre la question de l'évolution des métiers, certains craignent que la concurrence pousse à une course folle à l'audience...

On ne court pas après l'audience mais les chiffres montrent que en moyenne sur une semaine nous touchons 400.000 Belges de plus en 2015 qu'en 2011. Ce n'est pas une course mais le résultat d'un travail qui concerne tout le monde.

Si on devait résumer en quelques mots le message que vous adressez à vos équipes ?

On vous a entendus. On a intégré vos préoccupations qui sont légitimes. Notre culture de management évolue et doit s'adapter aux défis de notre boîte. C'est ensemble que nous tracerons l'itinéraire pour atteindre des objectifs qui ne sont pas contestés. ■

**Propos recueillis par
MAXIME BIERMÉ**