

## Notes sur la publication du rapport anonymisé U2

1. Les enquêteurs S. Zuin et M. Epard, après avoir pris connaissance du rapport final " Robert " du cabinet Troillet Meier Raetzo en date du 8 avril 2021, ont estimé que le rapport d'enquête U2 ne devait pas à être complété ou modifié.
2. Le cabinet d'avocats Collectif de défense a indiqué dans son courrier du 29 mars 2021 à Pascal Crittin, Directeur RTS : « A ce stade, nous pouvons vous confirmer qu'il n'y a pas d'autres cas nécessitant l'ouverture immédiate d'une enquête individuelle, sous réserve de cas actuels ne faisant pas partie du présent mandat et étant traités de manière ordinaire par l'entreprise. »

# Rapport d'enquête externe « Chaîne de responsabilités »

## **I. Introduction**

Le présent rapport est un résumé anonymisé du rapport rendu le 18 mars 2021 par Muriel EPARD et Stanislas ZUIN (ci-après « les enquêteurs »), conseils externes mandatés en vue de procéder à une enquête. Il est rendu public par le Conseil d'administration SRG-SSR (SSR) dans un esprit de transparence, tout en respectant la sphère privée de toutes les personnes concernées.

Dans un esprit de transparence, le Conseil d'administration SSR a évalué la possibilité de publier le rapport d'enquête intégral. Les exigences légales s'imposant en matière de protection des données et la protection de la personnalité des personnes concernées s'opposent néanmoins à une publication intégrale. Le présent rapport d'enquête externe permet d'en communiquer l'essentiel tout en respectant le cadre légal applicable.

En tant qu'employeur, la SSR a une obligation de protéger la personnalité de tous ses employés. L'art. 328 du Code des obligations (CO) prévoit que l'employeur respecte et protège dans les rapports de travail, la personnalité du travailleur ; il manifeste les égards voulus pour sa santé et veille au maintien de la moralité. En particulier, il veille à ce que les employés ne soient pas harcelés sexuellement et qu'ils ne soient pas, le cas échéant, désavantagés en raison de tels actes. En outre, l'employeur prend, pour protéger la vie, la santé et l'intégrité personnelle du travailleur, les mesures commandées par l'expérience, applicables en l'état de la technique, et adaptées aux conditions de l'exploitation ou du ménage, dans la mesure où les rapports de travail et la nature du travail permettent de l'exiger de lui. L'art. 328b CO précise pour sa part que l'employeur ne peut traiter des données concernant le travailleur que dans la mesure où ces données portent sur les aptitudes du travailleur à remplir son emploi ou sont nécessaires à l'exécution du contrat de travail.

L'obligation de protection de la personnalité de ses employés s'impose sous deux aspects principaux à la SSR. Premièrement, afin de protéger la personnalité des employés qui ont formulé des accusations, une procédure d'enquête a été ouverte et le Rapport des enquêteurs a notamment été rédigé et remis au Conseil d'administration SSR. Deuxièmement, et malgré la volonté et l'intérêt de la SSR d'assurer une transparence complète en tant qu'employeur du service public, la publication d'informations détaillées sur tous les employés impliqués n'est pas possible.

Sous l'angle plus général des art. 28ss du Code civil (CC) et de la Loi fédérale sur la protection des données (LPD), il faut respecter les principes généraux de la bonne foi, la licéité, la proportionnalité, la finalité, la transparence, l'exactitude et la sécurité. Le respect du principe de proportionnalité doit en particulier être pris en compte dans le cadre de la publication du Rapport des enquêteurs.

La publication d'informations détaillées concernant les cas porte atteinte à la personnalité des personnes concernées (qu'il s'agisse des auteurs soupçonnés des faits reprochés, des victimes

des dénonciateurs ou des membres de la hiérarchie). Elle n'est par ailleurs pas nécessaire à assurer la transparence souhaitée par la SSR.

L'anonymisation complète des données des cas particuliers n'est pas possible et la simple pseudonymisation ou le caviardage ne suffisent pas afin d'assurer le respect des dispositions de la LPD ainsi que des règles en matière de protection de la personnalité. Il serait en effet facile, au vu des informations déjà publiées, d'effectuer des recoupements et d'identifier certaines des personnes concernées.

Les informations concernant le contexte ont déjà été publiées. Celles relatives au mandat et à la méthodologie d'enquête ne portent pas particulièrement atteinte à des personnes et peuvent être rendues publiques pour permettre à la SSR de démontrer les mesures prises et le respect de ses obligations légales. Quant aux conclusions générales et aux recommandations, leur publication peut porter atteinte à la personnalité des employés visés, de sorte qu'un résumé est donné.

Les personnes concernées ne sont pas identifiées nommément et seules des informations limitées les concernant sur les faits ainsi que leur responsabilité sont mentionnées. La SSR a un intérêt légitime à publier les conclusions du rapport des enquêteurs pour répondre aux accusations et expliquer la manière dont elle a traité les cas. Les personnes identifiables par leur fonction occupent des fonctions dirigeantes et doivent assumer la responsabilité qui y est liée s'agissant d'une entreprise publique. Procédant une pesée d'intérêt, il se justifie de publier des informations limitées.

## **II. Contexte**

Dans un article intitulé « La RTS, Darius Rochebin, la loi du silence » publié le 31 octobre 2020, le journal Le Temps révélait des cas de harcèlement mettant en cause deux cadres de la RTS et un collaborateur de la RTS ayant quitté l'entreprise en juillet 2020 (ci-après « les cas »).

À la suite de la parution de cet article, le Conseil d'administration de SSR a décidé, en accord avec son partenaire social le SSM, d'ouvrir une enquête concernant le traitement de ces cas par la hiérarchie et l'examen de la chaîne de responsabilités ayant pu conduire à ces situations.

## **III. Mandat d'enquête**

Les enquêteurs n'ont aucun lien avec les mis en cause qui pourrait remettre en question leur indépendance, impartialité ou neutralité. Ils ont certifié n'avoir identifié aucun conflit d'intérêts avec les différents interlocuteurs concernés par le mandat.

Les enquêteurs avaient pour mission d'établir, pour chacun des trois cas préalablement identifiés par le Conseil d'administration SSR, dans quelle mesure les cadres supposément impliqués ont exercé leurs responsabilités managériales conformément à leurs obligations (dispositions légales, convention collective de travail, cahier des charges, directives internes, principes de bonne gestion, valeurs du service public, etc.). Les enquêteurs étaient également chargés de porter une appréciation quant à l'exercice des responsabilités managériales et le cas échéant formuler des recommandations visant à renforcer le dispositif de lutte contre le harcèlement.

La période visée par le mandat porte sur des faits postérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2005 et antérieurs au 31 octobre 2020.

Au moment où le mandat a été établi, soit mi-novembre 2020, il était estimé qu'une trentaine de collaborateurs-trices RTS allaient se rendre d'ici fin 2020 au Collectif de défense « Mandat RTS : recueil des témoignages pour des cas de harcèlement, atteintes à la protection de la personnalité et souffrance au travail à la RTS ». En conséquence, les enquêteurs auraient été en mesure d'intégrer dans leur travail d'enquête les éléments ressortant des procès-verbaux d'audition du Collectif de défense, considérant les délais communiqués alors.

Or, il s'avère que plus de 230 personnes sont allées témoigner auprès du Collectif de défense, dont quarante-trois concernant les trois cas révélés par l'article du Temps. Ce volume inattendu indique que si la portée du mandat, visant à apprécier l'exercice des responsabilités de l'encadrement des trois cas cités dans l'article du Temps, demeure pertinente, elle se voit toutefois affaiblie par le fait que plus de 180 autres personnes sont allées témoigner sur toute une série de sujets qui peuvent également concerner, à tout le moins en partie, les mêmes membres de l'encadrement. À ce jour et dans le but de maintenir une date de publication du rapport à mi-mars 2021, les plus de 180 procès-verbaux en question n'ont pas pu être pris en compte par les enquêteurs.

En conséquence, une appréciation complète de l'exercice des responsabilités de l'encadrement ne pourra être conduite qu'une fois rendu le rapport final du Collectif de défense, attendu courant juin 2021.

En parallèle, la RTS a également confié un mandat d'enquête aux expertes externes de l'Étude TMR « Mandat 3 : cas concrets RTS ». En toute logique, il était attendu que le rapport d'enquête TMR précède le présent rapport, dès lors que le rapport TMR porte sur les griefs reprochés aux trois cas cités dans l'article du Temps et que le présent rapport porte sur le traitement de ces griefs par la hiérarchie.

Or, à la date du rapport des enquêteurs, l'enquête TMR sur le cas Robert n'est pas terminée. En conséquence, l'appréciation des responsabilités de l'encadrement au sujet de ce cas pourrait devoir être révisée si des faits nouveaux devaient être établis par l'étude TMR.

En conclusion, les enquêteurs attirent l'attention sur le fait que leur rapport a été établi considérant les informations disponibles à ce jour, et que l'on sait ne pas être complètes pour une vue d'ensemble de la problématique.

## **IV. Méthodologie de l'enquête**

### **1) Accès à l'information**

Les enquêteurs ont disposé d'un accès sans réserve aux dossiers relatifs aux cas et aux responsables hiérarchiques ou fonctionnels concernés, dans le respect des dispositions légales pertinentes et des exigences réglementaires internes de la SSR.

Précisément, les enquêteurs ont pu avoir accès aux courriels professionnels et fichiers informatiques (notes, mémos, documents divers) des cadres actuels ou passés concernés par les personnes visées dans l'article du Temps, selon un tri opéré par mots clés pour des périodes délimitées et après obtention de l'accord des personnes concernées. Les extractions informatiques ont été faites par un spécialiste informatique de SWISS TXT. SSR a confirmé aux enquêteurs que ce spécialiste n'accéderait pas au contenu des données/courriels et garantirait qu'il n'y aurait aucune manipulation ou modification ou destruction de données.

En outre, les enquêteurs ont sollicité et obtenu les documents de la RTS nécessaires à l'accomplissement du mandat, soit notamment les règlements et directives pouvant s'appliquer aux situations de harcèlement, les dossiers personnels des cas (candidatures, contrats, rémunérations, évaluation, formation, aspects disciplinaires, etc.), les descriptions de poste des cadres concernés par les trois cas et les organigrammes pertinents, les rapports annuels remis par la ligne externe de « consultation sociale » (MOVIS).

De plus, ils ont sollicité les responsables SSR de la plateforme de signalement Integrity (« plateforme Whistleblowing ») mise en place en 2014. Au 31 octobre 2020, soit après six ans d'activité de la plateforme, seuls trois signalements ont concerné la RTS, aucun ne couvrant des « allégations de harcèlement psychologique, moral ou sexuel, ou des comportements managériaux inadéquats, ou des décisions managériales inadéquates en relation avec des allégations de harcèlement ».

Par ailleurs, les enquêteurs se sont coordonnés avec les expertes externes de l'Étude TMR « Mandat 3 : cas concrets RTS » et avec les avocats du Collectif de défense « Mandat RTS : recueil des témoignages pour des cas de harcèlement, atteintes à la protection de la personnalité et souffrance au travail à la RTS ». En particulier et dans la mesure où les faits mentionnés pouvaient concerner le mandat des enquêteurs, des documents du Collectif de défense ont été remis aux enquêteurs.

Enfin, les enquêteurs ont procédé eux-mêmes à douze auditions, dont quatre de témoins et huit de divers cadres de la RTS ayant eu des responsabilités hiérarchiques ou fonctionnelles spécifiques vis-à-vis des trois cas mentionnés dans l'article du Temps ou dans le traitement de ces dossiers. Des procès-verbaux, validés par les parties, ont été établis. Si nécessaire des informations complémentaires ont été obtenues par écrit.

Les enquêteurs ont également fait parvenir des questions à deux anciens cadres de la RTS, et recueilli leurs réponses par écrit.

## **2) *Appréciation de l'exercice des responsabilités***

Afin de pouvoir porter une appréciation objective de l'exercice des responsabilités des cadres, les enquêteurs ont examiné d'une part le dispositif réglementaire applicable et d'autre part les activités et tâches principales ressortant des descriptions de poste.

### Dispositif réglementaire

Outre les Conditions générales d'engagement des cadres SSR (versions 2009, 2012, 2015, 2018), plusieurs réglementations SSR ou TSR/RTS sont applicables aux cadres. De manière non exhaustive, il est ainsi relevé :

- dans la Politique des cadres SSR (2012) que « les cadres sont crédibles ; leur communication est claire et transparente » et que « les cadres sont équitables avec leurs collaborateurs, ils les respectent et ils les valorisent » ;
- dans le Code d'éthique des collaborateurs SSR (novembre 2012) : « Nous traitons les collaborateurs, les partenaires et les autres parties prenantes avec respect et loyauté. [...] Nous appliquons les règles éprouvées de la bienséance, garantes d'un comportement responsable. Nous respectons les lois et tous les règlements, qu'ils soient internes ou externes. [...] Nous agissons de manière intègre. [...] Nous identifions les conflits d'intérêts et faisons-en sorte de les éviter ; s'il y en a nous les dévoilons et tentons de les résoudre. » ;
- dans la Charte des cadres TSR (2005) : [...] Il est à l'écoute de ses collaborateurs, les motive et les encourage. Il prévient et gère les conflits. Il prend toutes les mesures permettant de préserver la santé et la sécurité des collaborateurs. [...] Il se positionne, prend ses responsabilités et les assume [...]).

### Organigrammes et descriptions de poste

Dans la sélection des cadres concernés par les problématiques liées à Georges, Darius Rochebin et Robert citées dans le journal Le Temps, il a été procédé à une revue systématique des organigrammes pour les périodes mentionnées dans l'article, pour autant qu'elles soient incluses dans la fourchette 2005-2020.

Sur cette base, les postes occupés par Georges, Darius Rochebin et Robert ont été identifiés, tout comme leurs responsables hiérarchiques et fonctionnels en matière RH.

Les descriptifs de poste nécessaires à l'analyse des responsabilités ont été obtenus pour les périodes applicables.

Ainsi, les activités et tâches principales ressortant des descriptions de poste ont été prises en compte par les enquêteurs dans leur appréciation de l'exercice des responsabilités des cadres. Par souci de lisibilité du rapport, les tâches de la description de poste et les actions ressortant des quatre rôles-clés de la charte des cadres (entreprendre/gérer/s'impliquer/communiquer) ont été regroupées dans trois grandes dimensions de responsabilités des cadres :

- la gestion d'une situation (prévention/traitement),
- sa communication (à l'interne d'un service ou à la ligne hiérarchique), et,
- son contrôle (suivi/mesures correctives).

## V. Conclusions

Pour des questions évidentes de protection de la personnalité et comme indiqué dans l'introduction, il n'est pas possible de reproduire dans le détail les constats des enquêteurs. Ils sont donc résumés ci-après.

Dans deux des trois cas cités dans le journal Le Temps, les enquêteurs sont arrivés à la conclusion que l'on ne saurait reprocher à la hiérarchie de ne pas être intervenue et que les cadres concernés et informés ont tous agi de manière adéquate.

Dans un cas, les enquêteurs ont encore relevé qu'un supérieur hiérarchique a fait preuve d'insuffisances managériales dans la manière de traiter les différentes doléances reçues au sujet du comportement d'une personne pendant plusieurs années et dans le fait de ne rien aborder ou mentionner dans les différents entretiens de situation professionnelle, à tout le moins sous forme d'objectifs à améliorer pour la suite. De l'avis des enquêteurs, ces insuffisances prises individuellement ne représentent pas une faute grave, mais l'addition de réactions inadéquates devient problématique.

D'autres insuffisances managériales concernent aussi la définition du périmètre d'une enquête externe lancée par les RH à propos de cette même personne et la communication des résultats. Le directeur du département et le directeur RTS portent une responsabilité secondaire de supervision à cet égard, car ils n'ont pas repéré le problème lié à la définition du périmètre de l'enquête. De l'avis des enquêteurs, ces insuffisances ne représentent pas des fautes graves.

En raison de la personnalité « publique » de Darius Rochebin, la hiérarchie s'est mobilisée jusqu'au plus haut niveau, en informant également la direction générale et la présidence de la SSR ainsi que la présidence de la RTSR. Une ligne de communication « réactive » pour pouvoir répondre à d'éventuelles questions des médias a été mise en place. Les enquêteurs estiment que l'ensemble des mesures prises et des actions de communication étaient adéquates au vu des dégâts potentiels d'image si l'affaire était médiatisée.

De manière plus générale, les enquêteurs ont souligné la nécessité d'inscrire les conclusions sur les cas examinés dans une perspective plus large de culture d'entreprise. Considérant le nombre – inattendu – de témoignages parvenus au Collectif de défense (plus de 230) et qui concernent également d'autres départements, il apparaît un malaise profond parmi les collaborateurs, malaise qui s'explique d'autant moins que le dispositif de prévention existant à la RTS (dispositif SSR inclus) est extrêmement complet : une directive concernant les harcèlements psychologique et sexuel depuis 2011, une charte des cadres depuis 2005, un groupe de médiation paritaire depuis 1998, une ligne de consultation sociale (conflits au travail, problèmes personnels, santé, finances) interne de 2004 à 2015 (assistante sociale) puis externe (MOVIS) depuis 2016, une plateforme de lancement d'alertes (whistleblowing) depuis 2013.

En d'autres termes, ce ne sont pas tant les conclusions des enquêteurs sur l'exercice des responsabilités managériales portant sur les trois cas examinés qui sont le véritable enseignement de cette enquête, mais bien le fait que plus de 230 personnes sont allées

témoigner auprès d'une entité externe dès que cette possibilité leur a été ouverte, malgré un dispositif de prévention des conflits en place et conforme aux bonnes pratiques.

Parmi ces 230 personnes, si quarante-trois se sont exprimées au sujet des trois cas, plus de 180 expriment des malaises ou doléances diverses qui ne seront connus avec précision qu'à la remise du rapport du Collectif de défense. Toutefois et dans l'intervalle, les enquêteurs sont d'avis qu'il y a déjà un constat conclusif de taille à prendre en compte, de même que sa conséquence : si le personnel a exprimé un manque de confiance dans le dispositif de prévention en place en choisissant de ne pas l'utiliser, dans certains secteurs de l'entreprise, le personnel a aussi exprimé un manque de confiance dans certains membres de sa hiérarchie et des Ressources humaines en choisissant de ne les alerter que marginalement et en dernier recours (il est rappelé que seules huit personnes sur les quarante-trois se plaignant des trois cas ont finalement alerté la hiérarchie ou les RH). Ainsi, il ne serait pas crédible de faire porter à ces personnes ou à certaines d'entre elles la conduite d'un changement de culture d'entreprise dès lors qu'elles incarnent, intentionnellement ou non et en dépit de qualités indéniables, une culture qui n'a pas pu ou su voir venir l'ampleur des problèmes qu'elle a indirectement contribué à développer.

## **VI. Recommandations**

Au terme de leur mandat, les deux enquêteurs ont proposé des recommandations sur deux plans imbriqués :

- Le premier, de nature opérationnelle, consiste à déterminer quels seraient les éventuels outils, dispositifs, procédures, etc. qui manqueraient à la RTS ou, si existants, qu'il conviendrait d'adapter en vue d'une amélioration de leur efficacité afin de prévenir de nouvelles survenances de situations telles que celles analysées dans le présent mandat.
- Le second, de nature davantage stratégique, consiste à déterminer quelles seraient les impulsions les plus propices pour initier un changement culturel au sein de l'encadrement de la RTS, ainsi que l'expose la conclusion générale.

En conséquence, les enquêteurs ont formulé huit recommandations, que le Conseil d'administration de SSR pourra décider ou non de relayer à la direction RTS en fonction de la compétence de cette dernière :

1. Réaliser, au moins une fois par an, une enquête de satisfaction de l'ensemble du personnel RTS portant notamment sur l'appréciation des compétences managériales de l'encadrement et la qualité du soutien offert par les RH.

Modalités / facteurs clés de succès : faire réaliser l'enquête par une société externe indépendante économiquement de la RTS, concevoir un processus collaboratif (p. ex. avec la commission du personnel) pour l'établissement des questions, privilégier les échelles de réponse aux choix oui/non et les questions ouvertes aux questions fermées, garantir l'anonymat des participants.

Pour la première année, les questions devraient être transmises pour information au PA SSR qui pourrait demander certains ajouts de nature stratégique. Un soin particulier devra être apporté à la restitution des résultats, de façon transparente et en informant sur les



actions à suivre. Conserver un questionnaire relativement identique pour les trois premières années, de sorte à pouvoir évaluer les progrès accomplis sur une base fiable.

2. Revoir le périmètre du mandat du prestataire de la ligne de consultation sociale, p. ex. en le limitant aux prestations problèmes familiaux/financiers/thèmes personnels, et attribuer le mandat des « thèmes entreprise » (conflits au travail, harcèlement, discrimination, etc.) à un autre prestataire spécialisé sur ces questions.

Modalités / facteurs clés de succès : prévoir dans le contrat de mandat un reporting détaillé à fournir à la direction, orienté vers la résolution avec succès des problèmes.

3. Mettre à jour la directive / marche à suivre RTS sur les ESP et (re) former l'encadrement à un bon usage de cet outil.

Modalités / facteurs clés de succès : considérant la grande diversité de contenu des « ESP light » mis en place depuis 2017, prévoir de rappeler la structure minimale requise. Dans une optique de contrôle constructif de la bienfaisance du travail réalisé par la ligne hiérarchique, les responsables RH concernés devraient avoir accès au document et s'assurer que les ESP sont remplis avec la qualité attendue. Revoir également les règles de conservation de sorte à pouvoir inclure les ESP comme partie intégrante des dossiers du personnel.

4. Établir une marche à suivre / check-list pour le recrutement des salariés sous contrat à durée déterminée ou des candidats proposés par d'autres collaborateurs, visant à s'assurer que les critères de recrutement / sélection ne soient pas entachés de liens d'intérêts lorsque les candidats sont présentés par des membres du personnel.

Modalités / facteurs clés de succès : procéder à des contrôles, par sondage une fois par an, de l'objectivité de ces recrutements. Remettre systématiquement aux salariés sous contrat à durée déterminée ou proposés par des collaborateurs, à leur entrée en fonction, les coordonnées d'un « point de contact RH » en cas de besoin.

5. Mettre à jour les articles 21 et 22 de la directive NUKO et l'article 5A de la directive KRL concernant la définition des liens familiaux, dont la portée apparaît trop restreinte. Par ailleurs il conviendrait de ne pas limiter les cas de figure aux seuls engagements de personnel et attribution de mandats, ces deux situations ne couvrant pas l'ensemble des situations de liens d'intérêts en entreprise.

Modalités / facteurs clés de succès : une formulation inspirée de celles prônant la récusation, bien connue des administrations publiques, serait recommandée (p.ex. « les membres du personnel doivent se récuser si la décision ou le projet touche l'un de leurs intérêts personnels ; s'ils sont parents ou alliés d'un collaborateur ou d'une tierce personne représentant une société externe, touché par la décision ou le projet, en ligne directe ou jusqu'au troisième degré inclusivement en ligne collatérale ou s'ils sont unis par mariage, fiançailles, par partenariat enregistré, ou mènent de fait une vie de couple ;

s'ils ont eu à se prononcer sur la décision ou le projet en exerçant d'autres fonctions ; s'il existe des circonstances de nature à faire suspecter leur partialité ».

6. Planifier un audit annuel (interne ou externe) pendant trois ans sur un certain nombre de problématiques RH comme l'adéquation «descriptif de poste / temps de travail contractuel», politique des primes et indemnités, processus de recrutement du personnel et d'intérimaires, dispositifs éthiques, etc.

Modalités / facteurs clés de succès : diffuser la synthèse des résultats au personnel de sorte à (r)amener progressivement de la confiance dans la fonction RH et à maintenir une saine pression pour le respect des règles.

Deux autres recommandations ont encore été formulées pour permettre la mise en œuvre du changement culturel voulu par le Conseil d'administration. Dès lors qu'elles concernent notamment le cahier des charges de fonctions définies, il n'est pas possible de les reproduire en détail ici.