



LES ÉCHOS DU CE

AVRIL 2015

Présents pour la CGT : Gaëlle ARZUR (Brest), Karine CEVAER (Rennes), Alexandra BOULAY-DUPE (Nantes), Catherine GAUBERTI (Caen), Sophie GOUBIL (Nantes), Jean-Hervé GUILCHER (Brest), Hervé GUILLERMIC (Vanves), Nathanaël LEMAIRE (Tours), Fernando MALVERDE (Vanves), Audren MENORET (Filière Rennes), Sylvain TOCCO (Rouen).

Représentante syndicale : Fabienne LABIGNE (Nantes).

✓ **UN OS DANS LA RESTITUTION DU RAPPORT VACQUIN**

Après avoir eu lieu en CE et en CCE le mois dernier, la restitution du rapport Vacquin (Diagnostic socio-organisationnel et panorama des risques psychosociaux et de la Qualité de Vie au Travail à France Télévisions) se poursuit désormais dans les CHSCT. Orléans a ouvert le bal, Nantes va suivre le 28 avril. Quant aux autres CHSCT, **la restitution est prévue en juillet, en pleines vacances scolaires**. Les élus ont protesté contre ce choix de calendrier, alors même qu'on demande aux salariés de poser leurs congés plus de six mois à l'avance. Ils demandent que des CHSCT extraordinaires soient convoqués pour traiter ce point majeur de la vie de l'entreprise.

Autre surprise de taille : contrairement au CE et au CCE, ce n'est pas Henri Vacquin, ni même le cabinet Technologia qui viendront rendre compte de leur travail devant les élus chargés de la santé et des conditions de travail des salariés, mais **le DRH du réseau de France 3** et le directeur délégué à la Santé et à la Qualité de vie au travail. Un choix incompréhensible, alors que la démarche du sociologue Henri Vacquin n'a pas été commandée par la seule direction, mais par une action concertée avec les organisations syndicales. Justement, dans ce rapport, le rôle du management et celui de la filière RH sont pointés du doigt. **Quelle est leur légitimité pour venir rendre compte de cette étude devant les élus ?**

Comme cela s'est déjà produit à Orléans, la restitution dans les CHSCT sera précédée d'une **restitution devant les salariés** de l'antenne concernée. La direction ne semble pas disposée à transmettre en amont le rapport aux salariés afin qu'ils puissent préparer des questions et alimenter le débat. La CGT vous propose donc de le **[télécharger ici](#)**.

✓ **MEDIATIONS DANS LES LOCALES : DES GADGETS ET DE LA COM**

Après avoir mené une démarche de médiation à la locale d'Iroise, en proie à de vives tensions ces derniers mois, **le cabinet Empreinte humaine rempile dans une autre locale** du pôle, celle de Tours. La direction a décidé de lui confier une « démarche d'accompagnement ».

Les élus ont dénoncé cette nouvelle mission à Tours – c'est la troisième – après une enquête pour danger grave et imminent menée il y a quelques mois par le CHSCT, **enquête dont les préconisations n'ont pas été mises en œuvre par la direction**. S'agit-il d'une fuite en avant pour éviter de s'attaquer aux problèmes réels : manque de perspectives, salariés non remplacés, productivité accrue, sentiment de relégation et de déconsidération au gré des occultations de la locale dès qu'il y a un pont ou des vacances ?

A Brest, l'opération a pour l'instant abouti à des **préconisations un peu fumeuses**, du style « la qualité de vie au travail c'est l'affaire de tous ». On est bien contents de le savoir...

On rappellera cependant que les tensions et phénomènes de souffrance au travail qui surgissent çà et là dans le pôle sont avant tout la conséquence d'une **entreprise en récession, sans projets**, dont les seules décisions consistent à faire des économies et à dégrader les conditions de travail et la qualité des produits mis à l'antenne.

✓ **LA VIE DU POLE EN BREF**

Suite au **choix de Sony pour la fourniture des futures caméras** (3 modèles différents), la direction annonce qu'elle va consulter les instances. Mais on ne connaît pas encore le calendrier car l'ICCHSCT a lancé une expertise qui sera rendue fin juin. Les différents modèles devraient être en **test dans les différentes antennes**. Il y a un seul JRI référent sur tout le pôle (Pascal Cosset, à Laval). Les élus ont demandé que les OPS soient associés aux essais des caméras.

Ils demandent aussi que les JRI et OPV puissent avoir le **choix du modèle** qu'ils utilisent. Apparemment, la direction envisage la fin des placards individuels pour les JRI, mais cela suppose un magasinier et un « maintenancier » pour entretenir et attribuer les caméras, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui dans nos antennes.

Les élus ont appris par une communication interne le **déploiement du système I.média 2 à Rennes d'ici l'été**, pour une mise à l'antenne en septembre. Après les graves et interminables difficultés qu'ont rencontré les salariés de cette station avec le système I.média 1 et l'implication des élus pour que l'on sorte de cette situation, ces derniers dénoncent le fait qu'ils n'ont pas été informés de ce nouveau déploiement, de son calendrier et de ses implications. Ils demandent également à avoir un **bilan du déploiement de la plateforme I.média 2 à Lyon**, station pilote.

✓ BILAN DES ELECTIONS DEPARTEMENTALES

La direction se dit satisfaite des audiences des deux soirées électorales, compte tenu de la concurrence d'un match de foot sur TF1 et du désintérêt (tellement annoncé et ressassé par les médias qu'il aurait été étonnant qu'il en fût autrement) des téléspectateurs pour la chose politique. Les audiences en tout cas sont en hausse par rapport à 2011. En moyenne **2,7 millions de téléspectateurs pour le réseau France 3** sur la soirée du 1^{er} tour ; 7,5M de personnes sur l'ensemble de la soirée. Un peu moins bon au second tour (2,5M en moyenne).

Les sites internet progressent aussi de 30% de fréquentation par rapport aux municipales de l'an dernier où ils avaient connu un gros bug, soit dit en passant... Quoi qu'il en soit 1,3 M d'internautes pour le 1^{er} tour sur l'ensemble des sites régionaux, un peu moins d'1 M au second tour.

Sur le fond du traitement de la campagne, circulez y'a rien à voir. La direction est contente, le CSA est paraît-il content du traitement en amont (puisque les soirées électorales sont neutralisées dans le calcul des équités de temps de parole), bref tout va bien dans le meilleur des mondes.

Les élus ont déploré la couverture peu démocratique de ces élections par l'antenne de Bretagne, la seule à ne pas avoir donné la parole aux différentes petites formations, à ne pas les avoir conviées aux débats en amont des élections, en partant du principe que de toute façon, au second tour il n'y aurait que le trio UMP/UDI, PS et FN. Avec de tels arguments, autant décréter à l'avance quels sont les partis autorisés à se présenter. En tout cas, **France 3 Bretagne n'a pas joué son rôle de service public** et a même tordu le cou aux principes démocratiques et journalistiques les plus élémentaires.

La direction rétorque que les journalistes n'avaient qu'à faire ces remarques dans les conférences de rédaction et dans les réunions préparatoires. La réalité c'est que plusieurs journalistes l'ont fait, mais que leurs objections ont aussitôt été balayées sur le mode : c'est comme ça, circulez. **Les élus dénoncent l'absence d'écoute réelle et de dialogue au sein des rédactions de Bretagne.**

A Vanves, configuration exotique, le chef de centre a décidé d'assurer lui-même les décrochages lors des deux soirées électorales, plutôt que de planifier un technicien vidéo. Encore un effet pervers de la part variable ? Résultat de l'affaire en tout cas, **des pains à chaque décrochage** et un réalisateur furibard que ce manager lui ait bousillé sa mise en images. Ça a fini par une prise de bec...

✓ L'INEXORABLE RETRECISSEMENT DE L'ANTENNE

C'est donc confirmé, ce qui était présenté comme exceptionnel et temporaire va devenir définitif : l'émission **Grand Paris reportage**, l'Enquête de région de l'antenne d'Ile-de-France va perdre la fabrication d'un 13 minutes. Sur les 3 magazines de 13 minutes diffusés, l'un sera désormais une rediffusion. Le régulateur d'activité du pôle – alias **Anastasia et ses grands ciseaux** – est venu là-encore sabrer les moyens.

La direction affirme cependant qu'elle maintient les **Enquêtes de région** à la rentrée de septembre et qu'elle a résigné avec les coproducteurs pour une nouvelle saison (du moins jusqu'en décembre) des émissions Histoire de se balader, Vue sur Loire ou Paname.

La **forte mobilisation des salariés de l'antenne des Pays-de-la-Loire** contre la fermeture des locales a apparemment porté ses fruits : les deux éditions sont maintenues pour les vacances de Pâques. Quant au magazine « **Soyons sport** », diffusé le samedi midi, il sera lui aussi maintenu, contrairement aux intentions initiales de la direction, mais réduit de moitié. Pendant ce temps-là l'antenne de Bretagne rediffusera un de ses « mag 6 ».

En Bretagne toujours, **la locale d'Iroise est maintenue pendant les vacances, mais en mode très très dégradé**... 3 équipes et 2 monteurs pour alimenter une édition en breton, une édition en français de 7 minutes et fournir un sujet au journal régional... Là encore, Anastasie et ses amis ont eu de riches idées : retailer des numéros du magazine Itinéraires Bretagne consacrés au Finistère, histoire de remplir l'édition locale avec du pas frais. Le problème, c'est que les journalistes qui sont les auteurs de ces Itinéraires Bretagne n'ont pas été consultés sur ces reformatages, or ils ont un **droit moral** sur ces produits, qui ne sont pas juste des complements d'antenne.

La direction a paraît-il reçu pas mal de demandes de détachements émanant de salariés du pôle qui souhaitent participer à la couverture du **Tour de France**. Réponse du directeur du pôle : c'est lui qui accordera – ou pas – les détachements.

✓ **FILIERE DE PRODUCTION**

Le nom du nouveau responsable du site rennais de la Filière de production est désormais connu : il s'agit de **Christophe Robin**, jusqu'ici directeur-adjoint de IP (Ingénierie process) à Paris.

✓ **POLITIQUE DE HANDICAP**

Les élus du CE France 3 Nord-Ouest ont donné un **avis positif** au bilan de la politique en faveur des travailleurs handicapés mise en œuvre en 2014 sur le pôle.

Depuis plusieurs années, grâce en particulier à l'impulsion de Marie Preschoux-Codet désormais RRH de Bretagne-Pays-de-la-Loire, **le pôle Nord-Ouest est en pointe sur l'emploi des personnes handicapées**, nettement devant le reste de l'entreprise (4,56% de travailleurs handicapés à France Télévisions).

Avec un taux de 5,83%, le pôle approche de l'obligation légale de 6%, notamment grâce au recours aux entreprises de travail adapté pour l'entretien des espaces verts, les plateaux repas, etc. Le nouveau contrat de ménage prévoit également le recours à des travailleurs handicapés (10 à 30% selon les antennes).

Au delà des chiffres, **les élus souhaitent avoir des données qualitatives sur la réalité de ce que vivent les salariés handicapés dans l'entreprise, sur leurs perspectives de carrière et d'évolutions professionnelles.**

Ils souhaitent aussi que la sensibilisation de l'ensemble des salariés n'ait pas lieu qu'une fois par an de manière superficielle, mais par **des actions de fond**, plus concrètes, comme des opérations « vis ma vie » de mise en situation des salariés valides à ce que vivent leurs collègues handicapés.

✓ **PRIMO-ECOUTANTS : DANGER**

Par une communication interne, la direction a sollicité les salariés qui souhaiteraient devenir primo-écoutants. Autrement dit il s'agit de salariés qui accepteraient, moyennant deux jours de formation, d'être identifiés comme des **interlocuteurs pour des salariés en souffrance ou en difficulté** dans l'entreprise. Ces salariés qui auraient appris à « écouter » seraient susceptibles d'orienter leurs collègues vers les interlocuteurs appropriés (assistante sociale, psychologue du travail, manager, etc.).

Ça, c'est sur le papier, mais **les élus sont très réticents à cette démarche**. D'une part, elle risque d'exposer les salariés primo-écoutants eux-mêmes aux risques psycho-sociaux. D'autre part, ces salariés seront sélectionnés et nommés par la direction, contrairement aux délégués du personnel ou aux membres des CHSCT qui eux sont élus démocratiquement et dont l'action est cadrée par la loi. Les élus n'auront pas le droit de devenir primo-écoutants.

Le dispositif tout entier apparait comme **une manière de contourner les CHSCT**, dont c'est pourtant le rôle premier.

De nombreuses questions restent en suspens : quid de l'indispensable confidentialité et du devoir de réserve des primo-écoutants, quid des salariés excentrés, en BIP ou en locale ? Sur quel temps doit se faire l'intervention du primo-écoutant dans la mesure où il n'est prévu aucun crédit horaire pour assurer cette activité ? En cas de sollicitation pressante, le primo-écoutant est-il censé quitter son poste de travail pour écouter le collègue qui le lui demande ?

La direction, qui dit ne pas avoir reçu pour l'instant beaucoup de candidatures, souhaite avoir **deux primo-écoutants par antenne**, un journaliste et un PTA, comme si l'écoute du salarié en souffrance ou la lutte contre les risques psychosociaux était une affaire catégorielle...

Les élus ont adopté une **résolution**.

✓ **A VENIR**

Prochain CE : 22 mai.



Prévention et qualité de vie au travail au sein du Groupe France Télévisions

Résumé

du

**Diagnostic socio-organisationnel et du panorama des risques psychosociaux et de
la Qualité de Vie au Travail**

Etude confiée à Henri Vacquin

Sous la direction d'Henri Vacquin – Sociologue des organisations

Equipe Technologia :

Marion Denneulin - Responsable du Département QVT

Rémi Bernad - Statisticien

Mélanie Bouéroux – Psychologue du travail

Emmanuelle Geslin – Consultante en Qualité de Vie au Travail

Georges Potriquet – Médiateur - Consultant médias

Caroline Saas – Psychologue clinicienne

Céline Vannoorenberghe – Psychologue du travail

Janvier 2015

SOMMAIRE

-I- Quelques préalables à l'analyse	7
I.A- La singularité de l'étude	8
I.B- Les faits récents structurant la perception du personnel	9
I.B.1- La perception de la réduction drastique de la publicité ou le sentiment d'être « mal aimé de son actionnaire ».....	9
I.B.2- L'entreprise unique : « les identités fondues dans une maison de 10 000 personnes ».....	9
I.C- Un changement d'organisation mal compris, mal vécu et qui n'en finit pas... ..	10
I.C.1- Ce qui guide la réforme sans le dire	10
I.C.2- Une réforme menée par des moyens à inscrire dans ses finalités.....	11
-II- L'analyse socio-organisationnelle	12
II.A- Une réforme à contre-culture du milieu	13
II.A.1- L'absence d'une politique managériale partagée	13
II.A.2- La pratique des « arrangements hors des règles »	13
II.A.3- Des « opérationnels » allergiques à la transversalité	14
II.A.4- L'héritage managérial : du refus de l'arbitrage à la timidité d'oser diriger	14
II.A.5- La crédibilité de la prise de décision	14
II.A.6- La « correction de tir » ou la mémorisation des effets pervers	15
II.A.7- Des régulations sociales « en retard d'une guerre »	15
II.B- Dernier aspect de l'héritage du passé : l'absence d'une DGRH de plein exercice à l'initialisation de la réforme.....	17
II.B.1- Rappels des enjeux de l'entreprise unique pour la DRH	17
II.B.2- En 2010 création d'une DGRH.....	17
II.B.3- Une direction « tête de turc » sous le feu des critiques.....	18
II.B.4- Une population RH à très rude épreuve	18
II.C- La perception a priori de l'étude	19
II.C.1- Une étude dont l'opportunité est diversement appréciée	19
II.C.2- Une obstruction à peine dissimulée.....	19
II.D- Ce que donne à voir l'analyse documentaire (cf Annexe 2)	20
II.E- Les fonctionnements des IRP	21
II.E.1- Les fonctionnements des IRP et l'état du syndicalisme.....	21
II.E.2- L'image des IRP	21
II.E.3- La perception des CHSCT au sein du personnel.....	21
II.E.4- Le CHSCT au regard de l'encadrement et des élus parties prenantes	22

II.F- Du syndicalisme en général à celui de France Télévisions.....	24
II.F.1- L'immobilisme managérial et organisationnel de l'audiovisuel public n'a mis que récemment le syndicalisme en prise avec cette nouvelle régulation sociale	24
II.F.2- L'impossible accès à la prévention primaire et secondaire de l'encadrement, des élus, comme du personnel.....	24
II.F.3- Un épuisement syndical déjà bien engagé	25
II.F.4- Fournir au syndicalisme les moyens d'un exercice syndical approprié à la mutation de l'entreprise	26
II.F.5- Ce que devrait pouvoir faire le syndicalisme pour lui-même	26
II.F.6- L'image des IRP chez les dirigeants indissociable de celle du syndicalisme	26
II.F.7- La DDSQVT, indicateur de l'état de l'acceptation managériale de la politique de santé et de qualité de vie au travail	27
II.G- Quelles recommandations ?	30
-III- Panorama des risques psychosociaux et de la qualité de vie au travail	32
III.A- Un constat global qui rend compte d'une insuffisante anticipation des évolutions ..	33
III.A.1- Des métiers en pleine évolution faisant apparaître des populations à risques ...	33
III.A.2- La crainte de la polyvalence	34
III.A.3- Quel accompagnement pour ces évolutions ? Un manque d'anticipation et de réflexion collective.....	34
III.A.4- La formation professionnelle, source de tensions	35
III.A.5- Des reconversions individuelles, parcours du combattant.....	35
III.A.6- L'enjeu de la mobilité.....	35
III.A.7- Des constats qui nécessitent la mise en place rapide d'une analyse prospective en matière d'évolution métiers et d'une politique prévisionnelle de l'emploi et des compétences.....	36
III.B- Une difficile gestion du temps de travail.....	36
III.B.1- Les situations de surcharge de travail touchent tous les métiers, tandis que les reports de charge dus au PDV font apparaître de nombreuses incertitudes.....	37
III.B.2- Les situations de sous-charge de travail se concentrent en régions et sur certains métiers entraînant des stratégies pour tenir face à l'ennui.	37
III.C- Un collectif fragilisé.....	38
III.D- Le manque de reconnaissance : les difficultés liées à la transposition et l'harmonisation.....	39
III.E- Des situations non traitées : des salariés en souffrance	40
III.E.1- De fréquents conflits d'équipe	40
III.E.2- Des tensions liées à des phénomènes d'absentéisme et de mises à l'écart.....	40
III.E.3- Des problématiques d'addiction.....	40
III.E.4- Une violence sourde.....	41
III.F- FTVEN : un « monde » pas tout à fait à part.....	41
III.F.1- L'historique.....	41
III.F.2- Révolution permanente ou mouvement brownien ?	42
III.F.3- Une avancée au pas de charge, de nouvelles méthodes de travail	42
III.F.4- Une activité qui n'échappe pas à certaines difficultés rencontrées dans l'ensemble France Télévisions mais qui fait face à un avenir plus serein	42

III.G- Des salariés inquiets qui s'interrogent sur leur avenir	43
III.G.1- Inquiétudes sur les métiers	43
III.G.2- Inquiétudes sur l'organisation de l'entreprise et sa vocation de service public ..	43
III.H- France 3 : Un lieu de fortes interrogations.....	44
III.H.1- Entre réforme territoriale et rapport Brucy, France 3 s'interroge sur son avenir ..	44
III.H.2- Des tendances relevées sur le terrain mal vécues par les salariés.....	44
III.I- Panorama spécifique à l'outre-Mer.....	45
III.J- Les principales recommandations issues de l'analyse des facteurs de risques (préconisations détaillées dans l'annexe 4)	46
III.J.1- Promouvoir une politique de développement RH tournée vers l'accompagnement des équipes et l'anticipation des évolutions métiers qui présuppose une dimension prospective	46
III.J.2- Un travail de concert entre les RH et la DSQVT : la mise en place d'un système et d'une culture de prévention qui passe par les managers	47
III.J.3- Enfin, il apparaît indispensable de faire de la question de la régulation et répartition de la charge de travail une action prioritaire commune impliquant une coopération renforcée RH-Management-acteurs de la prévention.....	48
-IV- ANNEXES	49
IV.A- Annexe 1 : présentation de la méthodologie retenue pour les entretiens.....	50
IV.A.1- Les entretiens réalisés	50
IV.B- Annexe 2 : Synthèse documentaire	54
IV.B.1- Une organisation difficilement lisible et source de nombreuses tensions	54
IV.B.2- Des services RH non présents et sans pouvoir, notamment à France 3.....	56
IV.B.3- Des relations professionnelles mises à mal	56
IV.B.4- Des conditions de travail tendues / de fortes disparités sur la charge de travail.....	57
IV.B.5- Des professionnels inquiets pour leur avenir / des identités professionnelles remises en cause.....	59
IV.B.6- Une forte inertie / un déni de l'organisation.....	59
IV.B.7- Un management non perçu comme un acteur de régulation et au centre de nombreux enjeux	60
IV.B.8- Des problématiques récurrentes au sein de France 3.....	61
IV.B.9- Conclusion	62
IV.C- Annexe 3 : Bilan de l'existant en matière de prévention des RPS et de la manière dont elle s'est construite.....	63
IV.D- Annexe 4 : Préconisations relatives aux risques psychosociaux et à la qualité de vie au travail	66

Introduction

Le pré-projet de rapport contenant 150 pages, la Commission de suivi de l'accord sur la prévention des RPS (réunissant les représentants des OS signataires -CGT, FO, SNJ- la DDSQVT et la DGRH) nous a demandé, pour en faciliter la restitution, d'en établir un résumé. Ce résumé tient compte des critiques formulées par les membres de la Commission de suivi lors de leur prise de connaissance du pré-projet.

Les diagnostics managériaux propres à chaque direction sont exclus de ce résumé pour être présentés au sein de chacune d'entre elle.

Ont été ainsi transférés en annexe :

- La présentation de la méthodologie de l'intervention ;
- L'analyse documentaire ayant trait à la prévention des RPS (rapports d'enquête et d'étude, rapports médicaux, observatoire de la cohésion sociale...)
- Le bilan des outils et des démarches mis à disposition de l'entreprise par la DDSQVT
- Le tableau de synthèse des préconisations opérationnelles

Ce résumé, une fois validé par la Commission de suivi, servira de trame commune à l'ensemble des restitutions auprès du personnel et auprès de chaque direction, enrichi de réponses orales aux questions des participants.

Résumé des points clés du diagnostic socio - organisationnel et du panorama des risques psychosociaux et de la santé et qualité de vie au travail

Le rapport résumé ici est conforme au cahier des charges tel qu'il nous a été confié. Il s'agissait d'analyser en l'état, la politique de santé et de prévention des risques psychosociaux ainsi que son application au sein du Groupe France Télévisions, mais aussi de tenter de proposer des « actions complémentaires ». Sans surprise, nous avons rapidement constaté les freins à la mise en œuvre de cette politique. Ils tiennent pour la plupart à des résistances concentrées sur la réforme que le Groupe a vécue ces dernières années. Nous nous sommes donc attachés, en premier lieu, à expliciter les mécanismes qui sont à la source de ces freins et leurs incidences sur la mise en œuvre de la politique de qualité de vie au travail et de prévention des risques psychosociaux.

Nous avons choisi d'insister sur les finalités de la réforme du Groupe qui n'ont, hélas, jamais été clairement explicitées. Elles légitiment pourtant la pertinence de l'entreprise unique, et ce, indépendamment de la manière dont la réforme a été menée (nous y reviendrons).

Nous n'ignorons pas que cette analyse va à l'encontre d'une impression très majoritaire au sein du personnel, tous métiers ou professions confondus. Cette précaution est nécessaire pour lever l'énorme malentendu qui subsiste entre :

- les contraintes qui ont été imposées à la Direction,
- la manière dont la réforme a été menée,
- le rejet dont celle-ci a majoritairement été l'objet,
- la pertinence des finalités que portent, malgré tout, cette réforme.

C'est dans cette explicitation que réside la nouveauté de ce rapport. C'est l'objet de la première partie : l'analyse socio-organisationnelle. Dans la seconde partie, s'agissant des perceptions du personnel et des situations de risques psychosociaux, nous ne faisons qu'actualiser des données d'ores-et-déjà connues de l'entreprise, mais souvent mal consolidées. Une nuance de taille toutefois : l'extrême vulnérabilité des élus du personnel dans ce tableau général des risques psychosociaux.

-I-Quelques préalables à l'analyse

CONFIDENTIEL

I.A- La singularité de l'étude

La solidité de notre étude tient au fait qu'elle a été communément prescrite par la Direction Générale et les Organisations Syndicales signataires de l'accord sur la prévention des risques psychosociaux du 5 juillet 2010 (CGT, CFTC et CGT-FO) enrichi de la signature du SNJ en 2012.

Elle concerne l'ensemble du périmètre du Groupe France Télévisions et comporte à la fois un recueil des perceptions du personnel en matière de RPS¹ et un diagnostic socio-organisationnel de la manière dont le management de l'entreprise s'approprie la problématique des risques psychosociaux et plus largement la politique de santé et de qualité de vie au travail (SQVT). Elle nécessitait d'interroger le management du Groupe au sens propre et le plus large du terme s'agissant de toutes les parties prenantes : en premier lieu l'actionnaire, mais aussi la Direction et le syndicalisme ainsi que les instances qui sont communes à ces deux dernières, à savoir les institutions représentatives du personnel.

Concernant l'ensemble du Groupe France Télévisions, cette étude encourait le risque de n'être qu'une « vue d'avion » risquant de négliger les spécificités managériales des directions opérationnelles, comme transverses. C'est pourquoi notre cahier des charges offrait à chaque direction, opérationnelle ou fonctionnelle, l'occasion de réaliser un diagnostic de l'appropriation managériale de la politique de prévention des risques psychosociaux, la DGRH a retenu cette possibilité.

Enfin, nous devons avoir à l'esprit que notre étude prend place au tout début d'un difficile aboutissement d'une mutation de l'entreprise six ans durant, qui aura bousculé lourdement non seulement les repères à tous les niveaux mais aussi des us et coutumes managériaux hérités de longue date. En conséquence, la restitution des perceptions du personnel révèle un fort discrédit des instances de direction comme des instances de régulation sociale. Ces critiques restent incompréhensibles si on ne les inscrit pas dans l'histoire de l'entreprise tant lointaine que récente. En effet, si l'enjeu de notre mission était de comprendre l'état des lieux pour y remédier, il est à la fois banal mais déterminant de savoir d'où l'on vient pour savoir réellement où l'on en est. C'est tout le sens de ces préalables.

I.B- Les faits récents structurant la perception du personnel

I.B.1- La perception de la réduction drastique de la publicité ou le sentiment d'être « mal aimé de son actionnaire »

Le premier fait structurant des perceptions du personnel est donc « la réduction de la publicité ». Cette situation se traduit aujourd'hui dans le fort sentiment d'être « mal aimé de son actionnaire » ; quand bien même le rôle de l'actionnaire (de l'Etat ou de la tutelle, ces mots apparaissant comme synonymes) est vécu comme « *trop tutélaire concernant les marges de manoeuvre managériales nécessaires à toute entreprise même publique* ». Ce qui est mis en cause c'est, plus précisément encore, l'incapacité de la tutelle à « *formuler, à long terme, une mission explicite de service public à France Télévisions, offrant une continuité managériale et sociale praticable aux Présidents de la maison quand on les nomme* ».

I.B.2- L'entreprise unique : « les identités fondues dans une maison de 10 000 personnes »

Après la suppression de la publicité, le passage à « l'entreprise unique » est le second fait structurant. Indépendamment de la manière dont cette réforme a été menée, celle-ci nous est présentée comme ayant consisté à fondre ensemble ce que nous appellerons communément « *des villages gaulois où l'autonomie frisait l'indépendance* » et au sein desquels l'attachement identitaire était très fort ; ceci dans une entreprise de 10 000 personnes. De plus, chaque « *village gaulois* » arrivait avec sa propre « *intendance* » et des us et coutumes qui s'étaient peu souciés jusqu'ici d'une compatibilité quelconque avec les autres composantes du Groupe. Au regard des perceptions actuelles de « l'entreprise unique », on peut raisonnablement penser qu'il a manqué à cette réforme, dès le départ, une légitimation auprès du personnel qui lui aurait été nécessaire pour être acceptée : une explicitation des objectifs assignés à cette transformation. Lesquels, par ailleurs, auront le plus grand mal à se mettre en place jusqu'à ne pas être aujourd'hui pleinement opérationnels.

Il n'est guère étonnant alors que tout cela nourrisse avec vigueur un certain discrédit à l'égard de la Direction de l'entreprise mais aussi un tant soit peu vis à vis de la représentation syndicale. Quant aux attachements identitaires antérieurs, il est inutile de préciser qu'ils sont loin de « *s'être fondues dans une maison de 10 000 personnes* ». Ils continuent d'être aujourd'hui encore un frein non négligeable à la poursuite de la mutation de l'entreprise, quels qu'en soient ses acquis.

I.C- Un changement d'organisation mal compris, mal vécu et qui n'en finit pas...

I.C.1- Ce qui guide la réforme sans le dire

La réforme du Groupe France Télévisions n'a rien d'original dans ce qui la légitime. Elle s'inscrit dans la mutation du travail et de l'emploi initiée au milieu des années 70 qui a organisé l'ensemble des restructurations qu'a connu notre économie dans ces 35 dernières années. La mise en place de l'entreprise unique fait partie de celles-là. Toutes ces réformes ont eu pour objet de rompre avec une organisation et un management en contradiction avec l'évolution des comportements dans la société ; de mobiliser le potentiel des salariés au-delà de leurs seules capacités d'exécution et d'inventer des conditions et des relations de travail qualifiantes. De cet objectif de « rapprocher les lieux de décision des lieux d'exécution des tâches » et d'ouvrir aux subordonnés des espaces d'autonomies est né ce que nous appellerons le « management par les politiques » en lieu et place d'une organisation figée et d'un « management par les procédures ».

La réforme de France Télévisions est du même ordre. Il s'agissait de doter les décideurs à tous les niveaux d'une manière de faire commune, en l'occurrence d'une même « politique managériale » qui puisse donner le « La » afin que chacun à sa place -rédaction, numérique, finances, marketing ou programmation...- fasse que « le chœur ne chante pas faux », mais aussi que chacun ait la latitude de rédiger sa propre « partition locale » en prenant en compte ses spécificités. La seule chose demandée alors est d'être conforme à la politique. Ce « management par les politiques » est sensé rouvrir des marges de manœuvres à quiconque dirige une action.

Il faut pour que tout cela fonctionne des politiques explicites dotées d'un portage par les directions fonctionnelles (celle que vous appelez « transverses ») à la mesure de leur nouveau rôle... Celles-ci doivent donc être détentrices des moyens de leurs politiques : non seulement l'appui aux décideurs opérationnels mais aussi la possibilité de contrôler la conformité aux politiques des nouvelles marges de manœuvre. Cette finalité n'a pas été clairement explicitée. Un organigramme fonctionnel a été plaqué sur l'entreprise en pensant, à tort, qu'il finirait par faire comprendre ce qui le guidait. Cinq ans après son lancement, force est de constater que ce qui guide la réforme se cherche encore.

Précisons que ce qui vient d'être décrit au sujet des finalités d'un « management par les politiques » vaut, au même titre, pour le « management syndical ».

Signer un accord cadre de nature politique offre aux militants de terrain la même latitude qu'aux managers locaux : les uns et les autres se voient offrir un espace d'initiative en prise sur les réalités qui mobilise leur créativité dans la négociation décentralisée. En effet, nous ne pouvons pas exclure qu'une « fonction support » aux militants locaux ne soit pas aussi utile de la part des OS que celle apportée

par les nouvelles directions fonctionnelles aux managers. Cela est vrai, y compris pour s'assurer de la conformité des négociations locales aux accords-cadres politiques signés au niveau national et actualiser la politique comme le mode d'animation syndicale.

I.C.2- Une réforme menée par des moyens à inscrire dans ses finalités

Faute d'avoir été menée par ses finalités, la réforme a été menée par les moyens ; ceci non sans résultats, mais non sans résistance encore très présentes aujourd'hui. En cinq ans, l'entreprise a fait pour la mutation de son organisation et de son management un travail sans commune mesure avec des décennies d'immobilisme qui ont été les siennes. Vécue dans la douleur cette mutation est proche de son aboutissement. Elle n'est plus aux prises qu'avec les anomalies de la manière dont elle a été initiée et menée. C'est l'objet de cette mission de nommer ces anomalies afin de les dépasser. Parmi celles-ci, cette réforme menée tardivement s'est greffée sur un héritage d'us et coutumes managériales longtemps figées. Cela a eu pour conséquence de devoir opérer à contre-culture du milieu. Une dimension lourdement négligée.

-II-L'analyse socio-organisationnelle

CONFIDENTIEL

II.A- Une réforme à contre-culture du milieu

II.A.1- L'absence d'une politique managériale partagée

L'existence d'une politique managériale commune fondée sur des principes explicites ne fait pas partie de la culture de ce que nous avons pris la liberté d'appeler des « villages gaulois ». Il y a une dizaine d'années déjà, à l'occasion d'une intervention de notre part dans l'un de ces « villages », nous constatons qu'il y existait autant de types de management que de profils de directeurs ; et cette caractéristique était présente d'ailleurs tant au sein des rédactions que des services techniques. Dix ans plus tard, ce constat reste encore d'actualité : selon le baromètre social 2011-2013 : 70 % du personnel déplore ainsi une « absence de pratiques partagées du management ».

II.A.2- La pratique des « arrangements hors des règles »

On l'a signalé dans les remarques préalables, « l'arrangement hors des règles » procède d'une longue tradition caractéristique du management dans une organisation figée.

Ce qu'il est de tradition chez France Télévisions de nommer les « Transverses aux bastions opérationnels de l'époque », et que nous rebaptiserons « Fonctionnels », étaient censés contrôler la conformité des pratiques à des procédures de maintien de l'organisation devenues obsolètes depuis longtemps ». Cette situation contraignait alors les « Opérationnels », aux prises avec l'évolution de l'entreprise et les contraintes du réel, de transgresser en catimini ces procédures figées. Une telle recherche de marges de manœuvre induit nécessairement une pratique des « arrangements » pour faire tourner la maison malgré le système de contrôle. Mais également la construction d'une entreprise pour ainsi dire « fantôme », hors de maîtrise des services centraux et de la Direction, ce qui la rend, par là même, difficilement dirigeable. La reconquête de la maîtrise de France Télévisions n'interviendra que très récemment avec la réforme de l'entreprise unique, soit plus de deux décennies après des réformes de même nature opérées dans d'autres entreprises juridiquement similaires. Chez France Télévisions, l'interrogation sur la nocivité des us et coutumes hérités du passé ne s'opère que depuis cinq ou six ans.

II.A.3- Des « opérationnels » allergiques à la transversalité

L'image antérieure des directions transverses a suscité, chez les opérationnels, une « allergie » à leur endroit, de telle sorte qu'il est difficile de ne pas penser que celle-ci ne constitue pas, aujourd'hui encore, un frein notable aux nouvelles directions transverses mises en place avec la réforme. C'est ce dont témoigne le baromètre social : « *L'opinion est très majoritairement négative sur la transversalité des fonctions supports* ». Pour le moment, le manque de légitimité des fonctions supports, issu d'une absence de portage politique explicite et des moyens appropriés, ne fait qu'ajouter à ce rejet.

II.A.4- L'héritage managérial : du refus de l'arbitrage à la timidité d'oser diriger

Les « arrangements » hors la règle ne facilitent pas la légitimation d'un arbitrage en toute transparence. Ainsi, cet acte clé de l'exercice hiérarchique s'est beaucoup émoussé au fil du temps. Cette insuffisance d'arbitrage n'est pas sans nuisances puisque l'un des effets pervers est de laisser se dégrader les situations de tensions sans agir, une situation repérée il y a dix ans et encore très présente aujourd'hui si l'on en croit le baromètre social 2011-2013 : « *70 % des salariés se plaignent du manque de volonté de régler les dysfonctionnements internes* ». Les interviews du personnel confirment amplement cette demande d'arbitrage. Le fait que la situation ne paraisse pas évoluer, entre le temps précédent la réforme et depuis sa mise en place, impose de poser une question : la pratique de l'arbitrage que doit installer la réforme n'a-t-elle pas globalement manqué comme pratique managériale durant tout le temps de sa mise en place ? Chaque tension suscitée par une finalité non explicite est une occasion de clarifier l'objectif dont il est question. Mais encore faut-il que les pratiques d'arbitrage soient intériorisées.

II.A.5- La crédibilité de la prise de décision

Toujours en référence à nos interventions antérieures, cette fois en 2011 dans un pôle de France 3, nous avons mis en avant, lors des restitutions à l'ensemble du personnel dans chaque antenne, le constat d'un « refus d'arbitrer les différends aboutissant de fait à un refus de diriger » de l'encadrement. Héritée de longue date, cette attitude conservait des traces fortes, indépendantes de celles propres à la mise en place de la réforme de l'entreprise unique. Notre constat suscita de vives réactions au sein de l'encadrement. Le Directeur régional, loin d'enterrer le différend, le mit en débat avec l'ensemble des cadres du pôle. S'ils ne déniaient pas le constat, ils ne voulaient pas en porter l'exclusive responsabilité. Les plus anciens firent œuvre de transmission aux plus jeunes en expliquant d'où l'entreprise venait en matière de crédibilité des décisions que les cadres ont à porter. France Télévisions est aussi une entreprise de spectacle. Les décisions sont toujours lancées en grande pompe. Mais finissent aussi parfois « en quenouille » ou sont tout simplement annulées. La crédibilité de l'encadrement auprès des collaborateurs n'en sort, de fait, pas grandie ; celle de la direction

non plus. **Ainsi, c'est un des traits de la culture de France Télévisions : une prise de décision, d'où qu'elle émane, n'a rien d'inéluctable à devenir opérationnelle. Il n'est donc pas exclu qu'après un ordre, la prudence veuille qu'on attende le contre-ordre.**

Malheureusement, mais non pas inexplicablement, cette tradition conserve encore aujourd'hui des adeptes qui apparaissent dans les entretiens que nous avons réalisés. C'est le cas de ce que nos interlocuteurs ont nommé « la correction de tir » due à l'arrivée de la nouvelle Direction en juillet 2010.

II.A.6- La « correction de tir » ou la mémorisation des effets pervers

Dans une entreprise publique, il est rare que ceux qui initient une réforme la mènent à son terme. Avec l'arrivée de la nouvelle Direction en juillet 2010, la « correction de tir » a pu apparaître sous deux jours différents. De l'intérieur et à l'époque, celle-ci apparaît comme un fait représentatif des comportements de l'encadrement, y compris dirigeant. Nombreux sont ceux qui ont alors l'espoir d'un contre-ordre qui n'est pourtant pas advenu, créant un temps de désillusions non totalement éradiqué. Plus rares sont ceux qui nous déclarent avoir été, de tout temps, partisans de la réforme et avouent avoir craint son suspens. De l'extérieur et *a posteriori*, on peut faire l'hypothèse que « la correction de tir » est une obole symbolique de ses initiateurs en direction des fameux « villages gaulois » et de leurs attachements identitaires, sans pour autant rompre avec l'esprit de la réforme.

L'épisode de la « correction de tir » est à mettre en relation avec la mémorisation des effets pervers des us et coutumes managériales consistant à être prudent dans l'engagement de l'encadrement dans l'attente du contre-ordre. Elle informe pourtant d'un portage unanime de l'encadrement qui aura souvent manqué à la mutation en cours de l'entreprise.

II.A.7- Des régulations sociales « en retard d'une guerre »

II.A.7.a- De l'immuabilité de l'entreprise à l'immuabilité des relations sociales.

L'intégration tardive de la mutation de l'organisation du travail, des évolutions du marché, de celles de la technologie et donc des métiers, a trop longtemps entretenu une incapacité à formuler ce que devait être l'avenir de France Télévisions. D'une certaine manière, ce long *statu quo* n'a été rompu qu'en 2008 par l'actionnaire. Si l'entreprise bouge sous la force des événements, c'est avant tout sans bien savoir où elle va. A ce manque de vision d'avenir, le syndicalisme a logiquement répondu sur le même registre : comment les organisations syndicales peuvent-elles admettre qu'il n'y a pas de pilotes compétents ni chez l'actionnaire ni à la Direction ? Elles leur prêtent donc une stratégie cachée, qui impose en retour une défiance syndicale. Par conséquent, il n'y a rien d'illogique

à ce que face aux avancées masquées, réelles ou imaginaires, et faute de savoir où elles mènent, les organisations syndicales aient centré leur attention et leur action sur la défense des acquis sociaux en l'état. Ceci afin de relativiser le procès d'immobilisme exclusivement fait au seul syndicalisme chez France Télévisions, il faut toutefois remarquer que cette situation n'a rien d'exceptionnel.

II.A.7.b- Le symptôme de « la motion de défiance »

Dans un objectif de saine régulation, le dialogue social est un arbitrage non moins important que l'arbitrage managérial. Encore faut-il que la nature de ce dialogue soit ouverte, y compris aux carences éventuelles de l'exercice hiérarchique et organisationnel, ce dont les risques psychosociaux sont, en l'occurrence, un symptôme. Or, en cette matière, non seulement l'héritage du passé est lourd, mais même les obligations légales (de l'intégration des risques psychosociaux dans le Document Unique au fonctionnement des CHSCT en passant, bien entendu, par les obligations de résultat en matière de santé et de sécurité) sont encore loin d'être véritablement intériorisées par l'encadrement et pleinement appropriées dans la pratique syndicale.

Ce que nous appelons « la motion de défiance », c'est-à-dire la mise en cause personnelle d'un dirigeant ou d'un collectif vient combler -mais approximativement- ce vide d'appropriation dans le dialogue social de sa dimension critique de l'exercice hiérarchique. Délaissant l'ensemble du contexte qui expliquerait d'éventuelles carences individuelles, la défiance est la plupart du temps personnalisée, ou identifiée dans une direction, et recherche inlassablement un bouc émissaire. Pour ce faire, l'attitude de défiance se fonde sur ce déni symbolique chez France Télévisions de l'exercice du pouvoir dont nous avons déjà parlé. Il permet, en retour, d'incriminer des individus ou des services. C'est le cas de la DGRH sur laquelle nous allons revenir. Toutefois, la fréquence d'utilisation de ce type de mise en cause est devenue telle que la « motion de défiance » y a usé son crédit de substitut aux limites du dialogue social et d'arme ultime de recours. La récrimination est d'autant plus forte qu'elle se sait inefficace.

Ce bilan du poids de l'héritage managérial et social du passé n'est sûrement pas exhaustif. Il n'en structure pas moins les comportements de beaucoup d'acteurs et ce, d'autant plus qu'on en dénie la réalité. Cet héritage caché détermine alors les comportements en sous-main et hors de toute maîtrise.

II.B- Dernier aspect de l'héritage du passé : l'absence d'une DGRH de plein exercice à l'initialisation de la réforme

A titre d'exemple on pourra nous dire qu'en 2010 la maîtrise des effectifs n'était que très approximative. Personne non plus n'évoque à cette date l'existence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

II.B.1- Rappels des enjeux de l'entreprise unique pour la DRH

La fusion juridique de mars 2009 a contraint France Télévisions à se transformer. Au cours de cette réorganisation, l'enjeu principal des services RH a été d'harmoniser les règles, les process et les outils afin de donner un statut commun et une égalité de traitement à l'ensemble des salariés de l'entreprise, quelle que soit leur Société d'origine.

Les services RH ont eu à porter et à déployer de nombreux chantiers dont tous ne sont pas encore achevés à ce jour. Il s'agit principalement de la négociation de l'accord collectif signé le 28 mai 2013, de la rédaction d'une nouvelle convention collective et du repositionnement des collaborateurs dans une nouvelle grille de classification (24 familles de « métiers repères » au sein de cinq grandes familles professionnelles et, pour les journalistes, 15 fonctions dans leurs trois filières d'activité). Il s'est agi également de l'harmonisation salariale avec une refonte et une unification de la structure des rémunérations dans le but de réduire les écarts constatés. Il a fallu également s'attaquer au temps de travail, l'accord d'entreprise prévoyant deux modes de décompte du temps de travail pour les journalistes et les PTA : le forfait jour ou le décompte horaire. Parallèlement à ces chantiers déjà nombreux et lourds, les services RH doivent assurer la mise en œuvre d'un plan de départs volontaires concernant 340 postes.

II.B.2- En 2010 création d'une DGRH

Indépendamment de ce qui a été précédemment décrit et qui n'épargne pas le personnel de la DGRH, cette dernière a dû simultanément construire l'outil RH, doter l'entreprise d'outils de gestion du personnel tout en conduisant des négociations appropriées à la mutation en cours. Tout se passe comme si l'on avait chargé cette frêle embarcation de l'époque comme un camion de 30 tonnes !...

II.B.3- Une direction « tête de turc » sous le feu des critiques

Sans exonérer la DGRH de sa part de responsabilités, au regard de ses carences du moment, on peut dire que les conditions de sa mise en place lui valent aujourd'hui d'être le lieu vers où convergent toutes les récriminations. Pourtant, contrairement à l'avis général, elle est loin, à elle seule, de réunir tous les maux de l'entreprise.

II.B.4- Une population RH à très rude épreuve

Cette nécessaire traversée du désert liée à la construction de la direction des ressources humaines a rendu l'exercice des métiers RH très difficiles : multiplicité de chantiers dans des délais trop serrés pour être satisfaisants, des chantiers parfois à reprendre à zéro, des compétences pas toujours appropriées à l'exercice du métier, un surcroît de demandes à l'endroit des personnels RH qu'ils sont conscients de ne pas satisfaire et qui leur donne un sentiment d'impuissance à l'exercice de leur fonction. Ceci vaut à tous les niveaux des fonctions RH, des IRH au staff de la DGRH en passant par les DRHO comme les DRH de pôle... On ne peut exclure que de telles conditions de travail aient généré des insatisfactions et de réels RPS individuels. Néanmoins, de nombreux signes augurent de la mise en place d'une organisation et d'un management conforme à un plein exercice de la fonction.

Notre mission concernant le bilan de l'existant en matière de prévention des RPS et de politique de qualité de vie au travail doit se comprendre à partir de ce contexte issu du passé lointain ou plus récent. Un travail qui, en l'état de la situation, ne va pas sans rencontrer quelques résistances, y compris à l'égard de son opportunité et de son utilité. C'est ce dont va témoigner la perception a priori de sa mise en œuvre. Il nous paraît utile de nous y arrêter, tant la manière dont nous avons pu conduire l'enquête valide les hypothèses que nous avons posées au départ concernant le contexte.

II.C- La perception a priori de l'étude

II.C.1- Une étude dont l'opportunité est diversement appréciée

Notre étude est née à l'initiative de la DGRH et des OS. A la suite de deux suicides, la Commission de suivi de l'accord du 5 juillet 2010 nous a sollicités. S'il nous a été précisé que ces suicides ont eu lieu « hors travail », ceux-ci ont eu un écho très important en interne. En effet, malgré l'aspect plurifactoriel de tels actes, il est important de comprendre « ce que le suicide dit du travail ». Par là même, la Direction et les OS souhaitaient affirmer leur volonté conjointe de renforcer la prévention des RPS en cohérence avec la politique de la Santé et de la Qualité de Vie au Travail.

L'opportunité de cette étude a été diversement accueillie. Si les acteurs de la politique de santé, la population des RH et les élus du personnel y sont globalement favorables, les appréciations sont diverses au sein de l'encadrement, même dirigeant. Si ce dernier fonde son appréciation de l'opportunité d'une telle étude sur l'écho que les événements dramatiques pourraient avoir dans l'opinion publique (face au risque d'image pour France Télévisions, il aurait été impossible de rester inerte), il n'en attend rien en interne. Quelques rares entretiens feront même état du « chantage » que représenteraient les RPS pour le management : « qui peut croire que les RPS soient pour les salariés la priorité de leurs préoccupations du moment »...

II.C.2- Une obstruction à peine dissimulée

Quelle que soit sa singularité, cette étude n'est pas une première du genre chez France Télévisions. De sondages en audits, de baromètres en expertises, la vocation participative du personnel s'est quelque peu émoussée au regard des concrétisations *a posteriori* de toutes ces sollicitations. Ceci n'est pas sans avoir une incidence sur le volontariat, même si dans les forces vives de l'entreprise se maintient un appétit d'expression sur le travail.

Quoi qu'il en soit, l'étude est majoritairement perçue au départ comme « une de plus pour faire semblant de faire quelque chose ». Comme on l'a dit, cette réaction caractérise une part non négligeable de l'encadrement supérieur et dirigeant. Cela se traduira notamment par une forme d'obstruction à peine dissimulée à la saisie des données sur le terrain.

Il n'est pas dans notre propos de nous plaindre de cette obstruction. S'agissant d'une étude socio-organisationnelle consacrée, entre autres, à apprécier

l'appropriation managériale de la politique de prévention des RPS par les instances de directions, l'obstruction paraît être une réaction naturelle. En effet, on constate en général, dans l'encadrement, deux types de réticences qui peuvent se cumuler : la première difficulté est d'accepter que les RPS soient un symptôme significatif de la manière de mener l'exercice hiérarchique ; la seconde est de considérer qu'une analyse des dysfonctionnements éventuels du management est une ingérence inacceptable dans ce que l'encadrement considère comme son domaine réservé. Par ailleurs, la pratique de l'obstruction doit être mise en relation avec ce que nous avons évoqué de la crédibilité *a priori* d'une décision hiérarchique, même lorsque celle-ci émane de la Direction Générale et d'une instance de régulation sociale.

II.D- Ce que donne à voir l'analyse documentaire (cf Annexe 2)

1 Une richesse d'informations qui donne à voir un « déjà su » sur l'entreprise

2 Une absence de consolidation et d'analyse des données dont normalement la DDSQVT devrait être détentrice

3 Le constat d'une carence managériale de l'entreprise d'une fonction transverse : exemple, la DDSQVT

L'absence de consolidation des données à la DSQVT en amont est la première des carences concernant l'application de la politique de Santé et de Qualité de Vie au Travail. Mais cette carence première entraîne beaucoup d'autres en aval. Comment en effet consoliderait-on des expertises qui informent du management et du dialogue social si cette analyse n'est pas étroitement suivie d'un contrôle de la conformité à la politique de prévention des RPS des actions mises en œuvre ce qui éclairerait sur la réalité de l'appropriation managériale et du dialogue social de ces sujets ? Encore faudrait-il pour cela doter la DSQVT d'un devoir de suivi et de contrôle de conformité des pratiques du terrain à la politique générale. Ceci pour en consolider les acquis et les freins et pour mieux faire partager les uns comme les autres. Cela permettrait également de doter l'encadrement et les élus de la matière première appropriée à l'amélioration du dialogue social.

II.E- Les fonctionnements des IRP

II.E.1- Les fonctionnements des IRP et l'état du syndicalisme

L'analyse du fonctionnement des IRP, où se conjuguent pratiques hiérarchiques et syndicales, constitue un révélateur de la nature du dialogue social et du management chez France Télévisions. Il faut également ajouter la situation très singulière du moment de notre observation. Celle-ci est marquée par un surcroît de charge pesant sur les IRP et par une déstabilisation des repères de la hiérarchie comme des élus. Il faut donc distinguer ce qui tient à la situation de « surchauffe » dans laquelle les élus et l'encadrement se débattent depuis quatre ans de ce que sont les éventuelles difficultés organiques propres à ces instances et à la manière dont on les utilise depuis longtemps.

II.E.2- L'image des IRP

Si la définition légale de leurs missions respectives est clairement établie, les pratiques au sein des unes et des autres sont restées, au fil du temps, plus ou moins conformes à celles-ci. La plus clairement cadrée dans son rôle reste le CE, quelles que soient les critiques dont il peut être l'objet dans son animation. L'instance des DP, la plus ancienne, semble avoir beaucoup perdu de sa capacité à constituer un maillon clé de la régulation sociale. Les élus, selon l'encadrement, auraient du mal à y circonscrire les revendications dans le cadre du registre qui est le leur, justifiant de leur part des non-réponses qui dès lors resurgissent dans les autres IRP en perturbant les fonctionnements. Un dysfonctionnement soluble dans un portage par l'encadrement d'une charte de bon fonctionnement. Les CE sont les instances les plus reconnues dans leur légitimité et le CHSCT bénéficie, à l'inverse des DP d'un crédit nouveau, tant du personnel et des élus que d'une part de l'encadrement qui y voit la « manifestation d'une évolution du syndicalisme moins idéologisé et plus en prise sur les réalités ».

II.E.3- La perception des CHSCT au sein du personnel

A Paris les interviews ne font quasiment jamais spontanément référence au CHSCT. A l'inverse en région, les salariés l'évoquent spontanément et fréquemment. En cas de RPS susceptible de concerner un collègue, le personnel dit se tourner en premier lieu vers le CHSCT, avant le médecin du travail ou la hiérarchie. Pour cette dernière, trois raisons expliquent cette défiance :

ignorer à quel cadre compétent s'adresser ; intérioriser le sentiment que beaucoup d'entre eux ne prennent pas les RPS au sérieux ; refuser de rentrer dans une attitude qui pourrait être assimilée à de la délation. On notera que les voies d'accès à la signalisation des situations porteuses de RPS remontées par le personnel n'évoquent quasiment jamais « la cellule de veille » ou les correspondants désignés à cet effet. Enfin, quand on creuse la compréhension du concept de prévention des RPS, on constate qu'elle se réduit à la seule prévention tertiaire (curative) : la prévention secondaire (formations notamment) ou plus encore primaire (portant sur les causes organisationnelles) ne fait pas partie des acquis du vocabulaire.

II.E.4- Le CHSCT au regard de l'encadrement et des élus parties prenantes

II.E.4.a- Démultiplication des instances et saturation

« Fin 2011 on est passé de quatre à sept CHSCT. Cette démultiplication des instances a posé problème aux présidents comme aux élus. Normalement, un CHSCT c'est un tous les trois mois. Là, c'est devenu trois par mois ! Et je ne parle que des CHSCT, parce que réunir le quorum en CE n'est pas simple non plus ; sans parler des heures supplémentaires, du forfait jour et de la transposition ». Cette citation, recueillie auprès de la hiérarchie d'un pôle, vaut pour l'ensemble de France Télévisions. Elle est à mettre en regard avec cette autre citation d'origine syndicale : « une charge de travail folle sans les moindres moyens supplémentaires pour l'assumer, avec des RH complètement déstabilisés et pas moins débordés que nous. Mais, du moins, eux ont-ils des secrétaires que je n'ai pas ». La démultiplication des instances et la saturation des acteurs qui l'accompagne révèlent les vulnérabilités organiques de la régulation sociale, tant dans la hiérarchie qu'au sein du syndicalisme.

II.E.4.b- L'appropriation managériale parisienne des CHSCT

Elle est prise en charge par les DRH. Les élus y regrettent l'absence des décisionnaires quand bien même les DRH les invitent de temps en temps.

II.E.4.c- L'appropriation managériale dans les CHSCT

Les limites de l'écoute des directions :

Dans les réseaux, ce sont les chefs de centre qui président les CHSCT et y incarnent ainsi la Direction. Une fonction qu'ils assument, quand bien même donnent-ils le sentiment de ne pas s'être portés spontanément volontaires pour le faire... À cela, plusieurs raisons dont celle de ne pas avoir été formés à l'exercice de cette mission spécifique en matière sociale. De ce fait, le dialogue avec les élus tourne parfois court et met ces managers sous tensions. Lorsqu'elle a été exprimée, cette difficulté de formation a donné lieu à des accompagnements sous forme de coaching pour les aider à se positionner dans l'instance. Si de telles

mesures sont utiles, elles ne résolvent pas le problème fondamental de leur positionnement au sein du management de l'antenne.

Un management du CHSCT aux prises avec le management de l'antenne

En effet, si la relation avec les élus peut être difficile, elle ne l'est pas moins avec les autres éléments de la ligne hiérarchique. A titre d'exemple, voici ce que nous déclare un chef de centre : *« Sur une question technique concernant l'utilisation d'un nouvel équipement (...), j'ai estimé qu'il devait être présenté devant le CHSCT. Un membre de la direction soutenait la position inverse. Résultat, de procédures en procédures (...), il a été clairement indiqué que le sujet relevait bien du CHSCT. Mais que de temps et d'énergie perdue ! C'est épuisant »*. Cet exemple pourrait être enrichi d'autres qui mettent tous en évidence une vulnérabilité managériale en antenne, ses cloisonnements ainsi que la lenteur de la prise de décision et l'absence d'arbitrage. Un arbitrage que personne en antenne ne semble en capacité d'assumer. Il existe pourtant une fonction dont ce pourrait être le rôle : le Délégué Régional (antérieurement DRA). On notera cependant que sous la même appellation, l'exercice de la fonction diffère notablement d'une antenne à l'autre et au sein d'un même pôle.

Les antennes sont pourtant dotées d'une réunion de direction que préside le Délégué Régional. A titre d'exemple, voilà ce que nous en dit l'un d'entre eux : *« Je préside le comité de direction qui réunit le chef de centre, le Rédacteur en Chef, le Web, la RRH et la Com. Mais, sur le papier, seuls le Web et le Rédacteur en Chef me rendent compte ; encore que, dans les faits, avec le Rédacteur en Chef c'est très relatif. Les autres ne dépendent pas de moi. Je n'ai aucune autorité sur eux et particulièrement à l'égard du Chef de Centre »*. Ainsi, il existe depuis longtemps un flou dans les antennes sur le rôle de celui qui serait habilité à arbitrer les différends et à prendre les décisions. Cela crée des détériorations de climat notables dans bien des antennes.

L'arbitrage des différends intra antennes devrait logiquement revenir pour une part essentielle aux Pôles, laquelle nous est apparue très diversement exercée. Elle n'apparaît pas comme un aspect clé d'une politique managériale explicite communément portée dans chaque Pôle.

Actuellement il semble que, survivance du passé, le style du Directeur régional prime sur une politique managériale encore peu explicite.

L'organisation par pôles a été initialement perçue au sein du personnel comme une strate bureaucratique supplémentaire dont l'utilité n'était pas évidente. Si un début d'acceptation des Pôles semble se dessiner elle reste manifestement à parfaire. Seuls les membres de la direction des pôles voient sa légitimation renforcée à travers une nette amélioration de la mutualisation des moyens des antennes.

II.F- Du syndicalisme en général à celui de France Télévisions

Depuis deux générations, le syndicalisme est mis à rude épreuve. La mutation du travail et de l'emploi a conduit à un changement radical des types d'organisations et de management. Cette restructuration de l'exercice du pouvoir a particulièrement impacté l'exercice du contre-pouvoir. Jusqu'aux années 70, l'organisation de l'entreprise ne faisait pas partie du champ revendicatif syndical, elle était le domaine exclusif des directions.

Cet héritage du passé faisait considérer la négociation sur l'organisation et le management par le syndicalisme, soit comme de la « collaboration de classe », soit comme un mélange des genres qui l'investissait d'une responsabilité dans la prise de décision qui à ses yeux n'était pas la sienne. L'apprentissage de la négociation organisationnelle et managériale (depuis 1975 avec la restructuration de la sidérurgie) et l'intégration de la défense de l'individu dans le cadre collectif a été une difficulté syndicale notoire. Tout un pan du syndicalisme s'est aguerri à cette mutation de la pratique syndicale, mais plus particulièrement dans le privé que le public. Le syndicalisme de France Télévisions, lui, n'y est confronté que depuis le lancement de la réforme.

II.F.1- *L'immobilisme managérial et organisationnel de l'audiovisuel public n'a mis que récemment le syndicalisme en prise avec cette nouvelle régulation sociale*

Ceci en outre à un moment où la manière de mener la réforme n'a pas moins déstabilisé l'encadrement, que les élus, déstabilisant d'autant la nature du dialogue des uns aux autres. En l'état de l'héritage du dialogue social et de la déstabilisation générale, on notera le mérite de la quasi-totalité des OS d'avoir accepté et ainsi assumé la reconfiguration de l'entreprise quelle qu'en ait été l'acceptation ambiguë de la majorité du personnel. La fonction du syndicalisme ne se réduit pas en effet à simplement épouser la *vox populi* contrairement à ce qui lui est trop souvent prêté par l'encadrement.

II.F.2- *L'impossible accès à la prévention primaire et secondaire de l'encadrement, des élus, comme du personnel*

Comme nous l'avons déjà évoqué, seule la prévention tertiaire s'impose dans les cas graves face auxquels personne ne peut rester inerte ; c'est à dire face à une nuisance ultime. Cet impossible accès à l'anticipation des dysfonctionnements managériaux (prévention primaire et secondaire) confine les CHSCT plus à l'épuisement qu'à l'optimisation de leur rôle, dont celui de la mise à niveau des élus dans leur connaissance des arcanes des dysfonctionnements managériaux.

II.F.3- Un épuisement syndical déjà bien engagé

Sans pouvoir le considérer comme significatif de l'ensemble du syndicalisme au sein de France Télévisions, notre échantillon traduit, à l'évidence, l'incarnation d'un militantisme actif. Nous avons rencontré 41 syndicalistes en entretiens individuels, sur l'ensemble de l'entreprise, et pratiqué des entretiens collectifs avec cinq élus d'Outre-Mer et quatre parisiens. Tous sont des militants chevronnés et investis. Ils ont en moyenne plus de 15 ans d'exercice syndical dans l'entreprise (29 ans pour le plus ancien, quatre pour le plus jeune).

Mis à rude épreuve ces dernières années, ces militants sont aujourd'hui très partiellement satisfaits de leur propre exercice syndical et notamment, des conditions dans lesquelles ils sont contraints de le pratiquer.

Ils mettent en cause les pratiques de la Direction à leur endroit, y compris dans le type de management au quotidien concernant l'évaluation de leur professionnalisme. Concernant la spécificité de ces dernières années, ils prêtent à la Direction « *d'avoir mené la réforme pour l'essentiel dans le but de vulnérabiliser le syndicalisme* » et « *de dresser en sous-main l'encadrement à l'encontre de la reconnaissance du fait syndical* ». Les accords seraient systématiquement « *détournés lors de leur mise en œuvre* ». Mais ces critiques à l'égard de la Direction n'épuisent pas chez eux les causes de tous leurs maux.

Ainsi sont-ils plus sévères à l'égard des pratiques syndicales de certains des élus. Malgré le nombre d'élus et de suppléants, ils constatent qu'il est difficile d'obtenir une participation suffisante dans les IRP et *a fortiori*, dans une préparation active des dossiers. Plusieurs d'entre eux sont même contraints, pour satisfaire à leurs tâches syndicales, d'utiliser les heures de délégation de leurs collègues défaillants.

Cette situation n'est pas seulement liée à la mise en œuvre de la réforme, mais à des problèmes plus profonds que la situation actuelle aura spectaculairement mis à jour. La réforme s'est, en effet, accompagnée d'une prolongation des mandats qui renforce la saturation ressentie. Cela n'augure rien de bon pour la continuité d'un exercice syndical fondé désormais sur un cumul de mandats. Les syndicalistes sont donc inquiets pour leur succession et soulignent la relative indifférence qu'ils prêtent particulièrement aux jeunes. Partagée par tous, cette perception s'exprime plus fortement chez les élus de base que chez les délégués centraux.

On touche ici à l'intensité de la « *souffrance au travail syndical* ». Celle-ci se manifeste surtout à la « base ». La proximité des réalités du terrain rend en effet l'articulation vie professionnelle, vie syndicale et vie privée difficile à assumer, d'autant plus quand on croit à l'utilité du syndicalisme. A ce titre, certains entretiens avec des élus de terrain ont été humainement durs à vivre.

On doit considérer que nous sommes en présence d'une population particulièrement touchée par des risques psychosociaux intimement liés à la fragilisation de la régulation sociale au sein de France Télévisions.

Notre conviction est que France Télévisions n'est plus loin de l'aboutissement de sa réforme et qu'aujourd'hui, elle se débat surtout avec les nuisances liées à la manière dont elle a été menée. La stabilisation passera par l'affirmation d'une politique managériale explicite permettant de justifier, *a posteriori*, les raisons du choix de la réforme pour la rendre enfin efficace et non douloureuse. Mais il reste à s'interroger, sans tarder, sur la nature du dialogue social nécessaire à une telle entreprise. Le renforcement du syndicalisme est donc à l'ordre du jour.

II.F.4- Fournir au syndicalisme les moyens d'un exercice syndical approprié à la mutation de l'entreprise

Ce qui vaut pour le personnel, vaut également pour l'exercice syndical : clarification des finalités de la réforme, affirmation et clarification du positionnement et du fonctionnement des directions fonctionnelles, stabilisation des outils de gestion du personnel, mais aussi consolidation et analyse des points forts et points faibles des fonctionnements des CHSCT et surtout mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et de compétences. Ces derniers aspects doteraient alors le syndicalisme d'outils déterminants pour sa propre élaboration stratégique et revendicative. Cela conduit aussi à une tout autre animation des IRP dont il reviendrait à l'encadrement de favoriser en leur sein une pratique « qualifiante » des élus. A ce titre, il est urgent de prendre en compte la saturation dans laquelle ont été mis les élus durant ces quatre dernières années et la fragilisation de la militance syndicale que cela a suscité dont une forte prévalence de RPS individuels.

Enfin, il est nécessaire également de prendre en compte la disparité de compétences sur les enjeux managériaux et organisationnels entre la ligne hiérarchique d'un côté et les élus de l'autre (au-delà de ce que les expertises ne parviennent pas à rétablir). Ce qui pose le problème de la formation syndicale ou intersyndicale aux enjeux organisationnels et managériaux et incidemment aux rôles stratégiques et légaux de chaque IRP.

II.F.5- Ce que devrait pouvoir faire le syndicalisme pour lui-même

La préparation de la tenue des IRP devrait donner lieu à un travail intersyndical de conception des ordres du jour beaucoup plus fréquent que celui en vigueur. S'agissant du recours à des expertises, la recherche d'un cahier des charges commun entre l'encadrement et les élus devrait pouvoir faciliter une meilleure acceptation mutuelle des recommandations et des plans d'actions ultérieurs. Les concertations préalables à l'élaboration de cahiers des charges communs permettraient ainsi d'utiliser l'intervention des experts dans une sorte de « formation –action en situation » profitable aux élus comme à l'encadrement.

II.F.6- L'image des IRP chez les dirigeants indissociable de celle du syndicalisme

Les Directeurs ayant connu d'autres entreprises au cours de leur carrière jugent « exécrables » les relations sociales au sein de France Télévisions : « Les IRP voient les Directions comme des ennemis et les Directeurs voient les syndicats comme un mal, au mieux nécessaire au pire incontournable ».

Les reproches adressés aux IRP ainsi qu'aux syndicats concernent globalement le non-respect de la confidentialité et l'utilisation à tout va de termes qui font peur (risques psychosociaux, burn out, harcèlement...) ainsi qu'une indistinction entre l'essentiel et le secondaire : « Les syndicats portent les revendications, toutes les revendications mais ne les filtrent pas et ne les analysent pas. C'est

systématiquement du clientélisme qui ne nous aide pas à rechercher des solutions avec eux ».

Ceci dit, la majorité des dirigeants interrogés se prêtent tout de même une part de responsabilité dans les difficultés du dialogue social, particulièrement en ce qui concerne la prise en compte des évolutions inéluctables à court terme de certains métiers et fonctions : *« Nous voyons très bien ce qui nous attend, mais beaucoup d'entre nous ne le disent pas à leurs troupes par crainte de se voir soumis aux questions des IRP et par crainte aussi d'être accusé d'ajouter un nouveau problème (et de nouvelles sources d'inquiétudes) à ceux nombreux déjà existants (...) **Pourtant, de telles annonces et la mise en place d'une gestion prévisionnelle seraient de nature à redonner des perspectives à des salariés qui sentent venir les évolutions que nous n'annonçons pas** ».*

Globalement, cette population reconnaît l'utilité du syndicalisme, surtout quand le management est défaillant : *« mais nos organisations syndicales sont trop exclusivement concentrées sur les grandes négociations et s'éloignent des questions qui sont celles des salariés. Les concurrences entre chapelles les accaparent beaucoup et certains membres des IRP qui tentent d'être sur tous les fronts sont eux-mêmes en surcharge de travail voire en risque ».* Se pose ici une question classique en matière de dialogue et de confrontation sociale : on n'a jamais l'interlocuteur dont on rêverait, mais toujours celui que la relation permet d'avoir...

Toutefois, c'est particulièrement sur les CHSCT que se portent les espoirs de ces dirigeants : *« C'est l'instance où se posent les vrais problèmes et où les expertises sont utiles à tout le monde pour leur compréhension ».*

II.F.7- La DDSQVT, indicateur de l'état de l'acceptation managériale de la politique de santé et de qualité de vie au travail

II.F.7.a- L'image de la DDSQVT

L'image au sein de l'encadrement dirigeant

Que l'on travaille ou non avec elle, du moins sait-on qu'elle existe ! L'opportunité de sa création est perçue comme d'ordre politique mais aussi pratique : *« Dans une entreprise de cette taille qu'il y ait une Direction qui ait une expertise en la matière, c'est plutôt une bonne chose d'autant que le management a d'autres préoccupations ».* Cette perception ne fait toutefois pas l'unanimité : *« il eut mieux valu mettre ces effectifs dans le domaine RH pour éviter que celle-ci sombre sous la charge ».*

Cette différence d'appréciation recoupe en réalité une différence de relation entretenue avec la DSQVT. **Détail d'importance, un Directeur peut en effet, au sein de France Télévisions, décider s'il travaille ou non avec la DDSQVT...** Nous ne manquerons pas de revenir sur cet aspect.

Parmi ceux qui travaillent avec : *« il y a deux ans, j'ai mené trois opérations avec la DSQVT : aide à des agents fragilisés, conférence dans mes services sur la santé*

au travail et un « focus équipe » sur le plaisir au travail. Cela a fonctionné même si sur les deux derniers points les gens ont été plus dubitatifs. Appréciation favorable en matière de prévention « tertiaire » et dubitative à l'égard de la prévention « primaire » et « secondaire ».

Ceci éclaire un comportement plus général à l'égard de la DSQVT : on en reconnaît l'utilité, sa pédagogie (campagnes de sensibilisation aux écarts de langage, à l'usage des mails...) et on apprécie aussi sa compétence en cas de crises graves. A cette place-là, la DSQVT est reconnue.

Pour ceux qui ne travaillent pas avec elle, voici ce qu'ils en disent : « *la culture dominante est celle du travail-souffrance. La DSQVT apparaît comme une empêchuse de tourner en rond, lorsqu'on en parle dans les services on a l'impression de parler dans le vide* » (...) « *Soyons clair, les managers ne voient pas à quoi cela sert et les équipes n'ont pas confiance en la DSQVT* ».

Chez ces Directeurs, même la qualité pédagogique de la DSQVT lui est déniée : « *ils ne produisent que des usines à gaz* » (ie trop conceptuel, trop compliqué). On peut aussi aller jusqu'à la dérision : « *C'est la Direction de la joie au travail* ».

Autre dimension qui fait l'unanimité entre tous : la problématique de la qualité de vie au travail concerne d'abord et essentiellement les cadres intermédiaires : ils sont en première ligne mais ne semblent pas concernés par la question. Nos interlocuteurs, tous Directeurs, oublient un peu vite qu'ils représentent ceux qui sont censés diriger ces cadres intermédiaires. Les uns comme les autres sont tous les managers de ceux à qui ils reprochent de ne pas tenir compte de la qualité de vie au travail.

L'image dans l'encadrement

Comme pour le personnel, les cadres ne connaissent la DSQVT que si celle-ci est déjà intervenue, dans la proximité, sur un cas grave. Sinon, c'est une Direction lointaine dont on a entendu parler ou qui a rendu une visite protocolaire et que l'on n'a jamais revue. L'image de la DSQVT n'est donc pas très différente de celle des cadres dirigeants à une nuance près : ces cadres ne se considèrent pas, tout intermédiaires qu'ils soient, comme le problème essentiel pour le portage des politiques de prévention et de qualité de vie au travail. Ils placent les responsabilités plutôt au-dessus d'eux...

L'image chez les élus

Bien connue des élus centraux et, sur le terrain, dans les réseaux, personne ne doute du bien-fondé de sa création. Le doute porte, en revanche, sur le portage qui lui manque de la part de la Direction Générale et la limite des moyens dont on l'a dotée. Toutefois, les bonnes intentions ne suffisent pas et l'appui que la DSQVT apporte aux CHSCT apparaît sans commune mesure avec ce qui leur serait nécessaire, ne serait-ce, nous l'avons déjà évoqué, que l'absence de consolidation des expertises et de suivi des plans d'action qui devraient en découler.

Les élus, en revanche, lui reconnaissent une compétence professionnelle. L'un d'entre eux résume la situation en une boutade : « *C'est le seul endroit dans l'entreprise où l'on sait ce qu'est la prévention primaire. Mais c'est le sujet sur lequel ils sont le moins* ».

Les images de la DSQVT construites durant trois ans trahissent à quel point celle-ci n'a pas encore conquis sa place et quelle est l'ampleur des freins auxquels elle

s'est heurtée jusqu'ici dans la mise en œuvre d'une politique de santé, de qualité de vie au travail et, en premier lieu, de prévention des RPS. On prendra utilement connaissance, en annexe, du bilan non négligeable de l'offre de la DDSQVT à l'entreprise (Annexe 3)

II.F.7.b- *L'image de l'entreprise intra DDSQVT :*

Elle relève d'une franche lucidité dont voici les clés telle que son personnel, comme les experts avec lesquels elle travaille la livrent :

« Nous sommes victimes de maux chroniques bien antérieurs à la constitution du Groupe France Télévisions. » (...) « Une absence de règles : on peut tout faire. Le contrôle est dérisoire. » (...) « Pour avoir connu d'autres entreprises, je suis très étonné, ici, de voir des gens qui viennent ou ne viennent pas travailler sans qu'on ne leur dise rien. J'ai pu voir en région un RÉDACTEUR EN CHEF adjoint demander à un journaliste d'effectuer une mission, voir celui-ci la refuser sans la moindre argumentation et le Rédacteur en Chef la faire à sa place sans apparemment en être étonné. » (...) « Sur tout ça, le cataclysme de la réforme n'a fait qu'en rajouter. On est en permanence confronté à un déni de direction. » (...) « Il n'y a jamais d'arbitrage. On est en panne de décision la plupart du temps. Quand bien même il s'en prend une, comme la tradition fait qu'un relevé de décision dans un comité de direction n'a rien d'obligatoire pas plus que la désignation de quelqu'un chargé du contrôle de son exécution, elle n'est pas notée et elle s'efface. Ce non-management entraîne à en boucher les trous par des fonctionnements en réseaux dont l'opacité des uns aux autres n'arrange rien. »

Arrêtons là ces citations pour n'en retenir qu'une en guise de conclusion : *« La société a toléré trop longtemps le désordre et l'absence de retour critique ; il est très difficile maintenant de modifier ces us et coutumes ».*

II.G- Quelles recommandations ?

Faciliter l'appropriation de la réforme par une claire formulation des finalités qui l'ont guidée à l'origine

Dont :

- la dimension et l'apport du management par les politiques et les marges de manœuvres qu'il doit pouvoir ouvrir à l'encadrement ;
- le positionnement des directions fonctionnelles dans leur rôle de portage des politiques et l'exercice d'un appui aux directions assorti du pouvoir de « contrôle de conformité aux politiques » des marges de manœuvres offertes aux managers.

Instaurer pour l'ensemble de l'encadrement les conditions du plein exercice hiérarchique par une politique managériale explicite

Celle-ci doit :

- rompre avec les us et coutumes des « arrangements hors les règles » ;
- renouer avec la fonction d'arbitrage dévolue à quiconque exerce un pouvoir quelque part.

Cette règle doit s'appliquer de l'élaboration des données de la décision à la prise de décision elle-même, puis au contrôle de sa mise en œuvre afin de restaurer la crédibilité de la prise de décision dans l'entreprise.

Cette situation serait hautement facilitée au sein des instances de direction par une meilleure tolérance de l'expression des divergences de vue. On notera à ce propos que le double rattachement des fonctionnels au sein des instances de direction en constitue un élément clé pour la liberté de parole et la stimulation de l'arbitrage.

Stabiliser les outils de gestion quotidienne du personnel et mettre en œuvre la dimension qualitative de la politique RH de plein exercice

Dont une politique de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, de mobilité, de formation...

Recrédibiliser l'opérationnalité des directions fonctionnelles déstabilisées par la réforme qui, en l'état, continue souvent d'alimenter « l'allergie à la transversalité » des directions opérationnelles

Ces recommandations, encore à contre-culture du milieu, exigeront une longue acculturation que devra porter une politique managériale explicite dont doit être dotée l'encadrement.

Aucune stabilisation de la mutation entamée de l'entreprise ne peut en effet être menée à terme sans restaurer l'encadrement dans le plein exercice de sa fonction si l'on veut qu'il en soit porteur.

Au même titre, la remobilisation du personnel nécessaire ne peut se passer de l'apport du syndicalisme, qui indépendamment de la sécurisation qu'il apporte en situation d'avenir incertain, peut être un acteur clé de la légitimation auprès du personnel des changements négociables nécessaires. Il faut à cela une autre manière de procéder à son endroit et lui fournir les moyens appropriés pour être pleinement contributeur à la phase de mutation du management dans laquelle s'est engagée France Télévisions.

CONFIDENTIEL

-III-Panorama des risques psychosociaux et de la qualité de vie au travail

Le panorama relatif aux risques psychosociaux et à la qualité de vie au travail au sein de France Télévisions repose sur 142 entretiens effectués sur l'ensemble du territoire (selon un échantillonnage présenté en Annexe 1) ainsi que sur les constats et analyses provenant des rencontres avec les experts en prévention intervenant à France Télévisions et du travail d'analyse documentaire (présenté en annexe 2) dont certaines constatations ont alimenté nos réflexions. Les différents points abordés viennent souvent illustrer de manière concrète ce qui a pu être dit au cours de l'analyse socio-organisationnelle.

Ce panorama examine notamment les conséquences, du point de vue du travail et de ceux qui le font, des pesanteurs liées à l'héritage managérial, du manque d'outillage RH et de disponibilité des acteurs RH absorbés par les différents chantiers en cours dans une phase de mutation accélérée, et de l'insuffisante articulation des différents acteurs de prévention : managers, DSQVT et acteurs RH, experts de la prévention qui ne permet pas aujourd'hui une remontée des informations efficace et un mode de traitement des situations adapté.

III.A- Un constat global qui rend compte d'une insuffisante anticipation des évolutions

Au sein de France Télévisions, un certain nombre de métiers vivent de fortes évolutions depuis de nombreuses années. Il s'agit notamment des JRI et de certains métiers techniques : monteurs, OPV, OPS. Ces évolutions sont le résultat conjoint d'un contexte (vs choix ?) économique ayant entraîné notamment la diminution des émissions produites d'une part et des évolutions technologiques majeures visant à dématérialiser les flux et numériser les processus d'autre part. Ces changements se traduisent notamment par des glissements de tâches de certains professionnels vers d'autres.

A ce sujet, et au moment même de la rédaction du présent résumé, des discussions et réflexions ont lieu entre syndicats et direction concernant un possible pacte de priorité en matière de production. Ce pacte de priorité permettrait le recours prioritaire aux moyens internes pour l'approvisionnement des grilles de programmes de l'ensemble des chaînes.

III.A.1- Des métiers en pleine évolution faisant apparaître des populations à risques

III.A.1.a- Les opérateurs preneurs de son (OPS) et les opérateurs de prise de vue (OPV)

La disparition progressive des OPS des équipes de reportage, entraîne, surtout en région, une sous-charge de travail pour ces professionnels ainsi qu'un fort sentiment de non reconnaissance. En 2012, les nombreux problèmes de santé des OPS de France 2 sont relevés par la Médecine de la santé (forte augmentation des arrêts de travail, mal être psychologique important, inaptitudes liés à des TMS et addictions).

Les OPV du siège souffrent quant à eux de sous-effectif et se plaignent, comme leurs collègues, de travail en mode dégradé. Une problématique de respect au travail et de reconnaissance est également posée sur les plateaux notamment. La gestion des plannings est également fortement remontée comme source de difficultés.

III.A.1.b- Les journalistes reporters d'images (JRI)

Cette population particulière dont les difficultés ont fait l'objet de nombreux rapports est surveillée depuis de longues années. Elle fait face à de problématiques multiples (ports de charges lourdes, postures extrêmes, conditions climatiques contraignantes, fatigue visuelle) et totalisait en 2011, 73% des accidents de travail enregistrés pour l'ensemble de la population des journalistes.

Plusieurs rapports d'expertises récents font encore état d'importantes difficultés (problème de gestion de planning, cloisonnement organisationnel, travail dans l'urgence, problème de matériel trop lourd...) malgré les actions mises en place par la DRH récemment qui n'ont pas encore montré leur pleine efficacité. Il s'agit donc d'un champ d'action prioritaire.

III.A.1.c- Les monteurs

La valorisation de la double compétence JRI/monteurs inquiètent les monteurs qui récupèrent par ailleurs au montage final de nombreuses tâches jusqu'à présents dévolues à d'autres métiers (synthés, sons, maintenance...) les conduisant souvent à une situation de surcharge. Un grand nombre de monteurs rencontrés considèrent qu'ils sont les derniers représentants d'une profession en voie de disparition et sont en forte attente de réponses à leurs interrogations sur le devenir de leur métier.

III.A.1.d- Les assistantes (de direction et de rédaction)

L'évolution des pratiques a fait perdre aux assistantes le lien souvent privilégié qui les unissait à leur « patron » devenu plus autonome. Elles expriment un manque de reconnaissance important ainsi que la perte de leur identité professionnelle : souvent exclues des réunions d'équipes et des mails, elles sont par ailleurs dépossédées de certains de leurs attributs par les nouvelles procédures. Le sentiment de dévalorisation par les équipes est fréquent d'autant que la réalité des tâches effectuées (planification d'activités ou multifonctions en région) ne correspond pas toujours à leur titre.

Elles connaissent très souvent des situations de sous effectifs et de très forte charge de travail ou parfois des situations tout au contraire de sous charge importante.

III.A.2- **La crainte de la polyvalence et le refus du forfait jour**

Plus généralement, ces évolutions posent la question de la polyvalence et de la double compétence qui ne sont pas rejetées en tant que telle mais parce qu'elles ont lieu sous la pression et qu'elles risquent d'entraîner un travail de moins bonne qualité. Cette appréhension est souvent évoquée dans les raisons qui ont conduits certains salariés à refuser le forfait jour, perçu comme une mesure économique sans lien avec l'évolution des métiers et des carrières.

La mise en place du forfait jour, souvent interprétée par les salariés comme une forme de passage en force, apparaît comme un point de tension important pour les salariés à titre individuel et au sein des collectifs entre ceux qui le choisissent et ceux qui le refusent.

III.A.3- **Quel accompagnement pour ces évolutions ? Un manque d'anticipation et de réflexion collective**

Face à ce qui est perçu comme une absence de réponse institutionnelle, les professionnels préalablement cités mais d'autres aussi (les scripts, les techniciens vidéos par exemple) se posent la question de leur avenir : vers où aller, comment se reconvertir, de quel métier FTV aura besoin dans les années à venir ?

L'insuffisance des réponses apportées face aux changements liés aux choix économiques et technologiques est source d'angoisses.

Le manque de réflexion collective et transversale aux différents métiers, le sentiment que de nouvelles façons de fonctionner se mettent en place sans engager de débats avec les intéressés crée un climat social tendu, peu propice à la transformation des métiers qui ont tendance à se replier sur eux-mêmes et à se défendre à l'échelle nationale.

Par ailleurs, au sein d'un même métier, la présence de plusieurs générations et de pratiques différentes selon les lieux d'exercice ne facilite pas une réflexion d'ensemble.

L'insuffisance de soutien et de perspectives donnés par l'entreprise pour accompagner ces transformations entraîne un fort sentiment de solitude des personnes concernées.

III.A.4- La formation professionnelle, source de tensions

Les règles en matière de formation ne sont pas claires, et dans tous les cas pas connues précisément des salariés qui, pour beaucoup, souhaitent pouvoir évoluer et se former dès lors que ces évolutions peuvent intervenir dans un cadre précis, dans une direction et des perspectives clarifiées.

Ainsi, en région, les entretiens individuels annuels avec le rédacteur en chef ne sont pas systématisés et lorsqu'ils sont organisés, le relais d'information auprès des RH n'est pas toujours fait ou encore ne fait pas l'objet de retour. Les personnels se plaignent que leurs besoins en formation et en évolution de compétences ne soient pas connus des RH qui, de leur côté, ne font pas de proposition.

III.A.5- Des reconversions individuelles, parcours du combattant

Malgré ces freins et obstacles administratifs ainsi que l'absence d'information sur les différents métiers existants, des exemples de reconversions réussies existent. Elles sont souvent le fruit d'une détermination sans faille et d'un bon réseau relationnel.

D'autres salariés considèrent que derrière l'absence de proposition et d'accompagnement réel et sérieux de France Télévisions se cache la volonté de les faire partir d'eux-mêmes.

III.A.6- L'enjeu de la mobilité

La politique de mobilité n'est pas en place. En région, les RH ne connaissent pas les offres de mobilité, et à l'inverse, il est compliqué pour les salariés des emprises parisiennes de trouver des affectations.

En région, la différence de mobilité entre les cadres tenus de bouger pour leur évolution hiérarchique et les professionnels de terrain qui n'ont jamais quitté leur région est à l'origine dans certains cas de conflits épuisants pour les nouveaux cadres, les « troupes » en poste se considérant un peu comme propriétaires de leur antenne et résolus à gagner le rapport de force avec leur nouveau responsable.

En Outre-mer, les possibilités de mouvements, même à durée limitée, sont peu exploitées. Le système d'échange de postes pour une durée de trois ans est apparemment peu utilisé, non mis en valeur ou pris en compte dans le parcours professionnel et la progression de carrière.

III.A.7- Des constats qui nécessitent la mise en place rapide d'une analyse prospective en matière d'évolution métiers et d'une politique prévisionnelle de l'emploi et des compétences

Ce sont les questions d'évolutions professionnelles et de métiers envisagées de manière globale qui permettront d'organiser des principes de progression, d'évolution et de mobilité cohérents avec le fonctionnement de l'entreprise et adaptés aux évolutions des besoins. Il est, dans cette perspective, indispensable à France Télévisions de disposer d'études prospectives, d'analyse des métiers, de cartographies d'emplois et de portefeuilles de compétences. Compte tenu de la pyramide des âges au sein de FTV, il est essentiel de préparer en amont le vieillissement des salariés (quelles ressources, quel suivi RH pour accompagner les seniors désireux de changer) sans attendre l'apparition de situations de malaise.

Concernant les régions, les recommandations du rapport Brucy pour un rééquilibrage des effectifs sur le territoire national plaident également pour une accélération de la mobilité géographique et professionnelle ce qui n'est possible que si a été mise en place, en amont, une politique claire et forte de gestion prévisionnelle des emplois et carrières et d'accompagnement à la mobilité.

III.B- Une difficile gestion du temps de travail

L'ensemble des entretiens fait ressortir une mauvaise répartition de la charge de travail qui rend difficile sa gestion. Depuis la réforme, du moins de manière plus significative, de nombreux salariés vivent des situations de surcharge tandis que d'autres ont vu leur périmètre se restreindre, entraînant par-là une diminution de leur charge. Dans les directions liées à la production, l'externalisation des productions laisse en interne des capacités inutilisées. Des cas de « placardisation » ont également été relevés.

III.B.1- Les situations de surcharge de travail touchent tous les métiers, tandis que les reports de charge dus au PDV font apparaître de nombreuses incertitudes

En dehors des situations ponctuelles auxquelles l'organisation sait faire face, les situations de surcharge chronique sont fréquentes et ce dans tous les métiers, des PTA aux assistantes en passant par le personnel de FTVEN et les chargés de production.

Cette situation est particulièrement sensible chez les RH de proximité. Avec la réorganisation, ces derniers ont le sentiment de ne plus avoir les moyens de mener un travail de fond car leur temps est fortement impacté par la gestion de la réorganisation et les négociations afférentes. Ils apparaissent notamment submergés par les effets de la fusion. Ils ont par ailleurs le sentiment de devoir mettre en œuvre une politique RH dont ils ne connaissent pas tous les tenants et aboutissants. Le sentiment de ne pouvoir faire un travail de qualité est partagé, d'autant que les nombreuses défaillances des outils de travail et système d'information les obligent à trouver des « plans B » pour tenter de répondre aux questions des salariés sans pouvoir malgré tout leur apporter de réponses satisfaisantes. Cette situation est d'autant plus préjudiciable qu'il s'agit là d'acteurs de régulation qui, dans ce contexte, ne peuvent être en appui au management sur la question de la gestion de la charge.

Enfin, les reports de charge liés au PDV n'apparaissent pas être anticipés et laissent les salariés concernés inquiets de l'augmentation potentielle de leur charge de travail.

Sur le plan de l'organisation du travail, les situations de surcharge chronique entraînent des retards de traitement, une baisse de qualité dans le travail réalisé, et souvent un éloignement entre les fonctions support et le terrain et par conséquent l'apparition de tensions et de sentiments d'injustice lorsque la charge est mal répartie.

III.B.2- Les situations de sous-charge de travail se concentrent en régions et sur certains métiers entraînant des stratégies pour tenir face à l'ennui.

Les situations de sous-charge ne sont pas plus confortables pour les personnels. L'ennui ressenti est difficile à combattre. Le sentiment de ne pas être utile peut entraîner une perte de sens tout comme une perte d'intérêt pour le travail. La sous-utilisation du matériel de qualité, pourtant présent dans certains sites, conduit à ressentir certaines frustrations. Le sentiment de perdre ses compétences à ne pas les mobiliser peut entraîner une perte de confiance en soi. Les interrogations associées sur la pérennité du poste, étant donné la diminution de la charge de travail, inquiètent. Ces éléments malmènent l'intégrité de la personne et à long terme, peuvent porter atteinte à la santé physique et mentale.

En région notamment, l'achat ou la récupération des émissions à l'extérieur, la présence d'équipes du national pour traiter de sujets locaux génère beaucoup d'incompréhensions quant à la stratégie retenue ainsi que des sentiments de dévalorisation par rapport aux équipes du national.

Les situations de sous-charge en particulier au sein des PTA entraînent des tensions entre les salariés et la mise en place de stratégies pour lutter contre l'ennui et parfois une perte de liens avec le collectif.

III.C- Un collectif fragilisé

Les entretiens font ressortir des situations contrastées selon les lieux ou les services concernés. Cependant, un même fil conducteur resurgit qui concerne la dégradation des collectifs abimés par les réorganisations successives, le morcellement des tâches et la mauvaise répartition de la charge de travail. L'entraide et l'aspect convivial des relations se perdent alors souvent, les personnels concernés se repliant sur leurs acquis de niche et faisant leur travail sans s'occuper du voisin. Dans les secteurs de la production, au sein des équipes techniques, sur les plateaux ou en régies notamment, la lassitude, la démotivation, la mauvaise humeur et l'hyper réactivité, entraînent des tensions importantes. Au sein de France 3 région, la situation est particulièrement prégnante où de très nombreux salariés témoignent de cette dégradation et d'une atmosphère de travail pesante.

Les tensions au sein des collectifs sont renforcées par :

- ✓ Les différents déménagements intervenus ces dernières années qui obligent les salariés à quitter leurs collectifs de travail et en intégrer de nouveaux.
- ✓ « Les changements induits par la réorganisation laissent présager une montée des stratégies individuelles » : une « mauvaise ambiance » qui traduit une certaine « lutte des places » renforcée par le flou de l'organigramme fonctionnel
- ✓ Les difficultés pour les professionnels à travailler avec d'autres issus d'une autre chaîne qu'eux (question d'identités mais également de conditions de travail non encore homogénéisées), les salaires étant une source importante de conflits. Il est à noter cependant que les tensions relatives aux différences d'ordre culturel et liées à la chaîne d'appartenance d'origine ont tendance à s'estomper notamment du fait de certaines initiatives managériales en faveur du renforcement des collectifs.
- ✓ Le manque d'arbitrage managérial (non intervention dans les conflits, ou carence de prise de décision lorsque des dérives sont observées) et la difficulté exprimée par le management de récompenser ou sanctionner.
- ✓ Les difficultés liées à la transposition qui a nivelé certains postes sans tenir compte de la réalité du travail et des compétences et qui a suscité des sentiments d'injustice et de déclassement.
- ✓ La standardisation des process type planning qui ne prend pas en compte les spécificités des équipes ou des salariés, ou de type hotline pour la maintenance qui supprime la possibilité de contacts humains.
- ✓ Le moindre recours aux vacataires qui alourdit le travail des équipes.
- ✓ La non-prise en compte des situations difficiles de certaines personnes (absence d'affectation ou d'activité, situation d'isolement ...).

- ✓ Des managers débordés qui ne sont plus en mesure de faire vivre le collectif autour de leurs équipes.
- ✓ Au siège, de nouvelles méthodes de travail type Agile entraînent un sentiment de contrôle généralisé des uns sur les autres et peuvent susciter un climat de méfiance entre les personnes concernées
- ✓ Au siège, la présence de nombreux prestataires entraîne des rapports moins chaleureux.

La plainte, très présente à tous les niveaux de France Télévisions, prend parfois une telle ampleur qu'il est permis de se demander si elle ne revêt pas parfois des caractères particuliers. Elle peut remplir des fonctions différentes (à caractère stratégique ou rituel) et semble constituer à tout le moins un élément d'intégration au collectif, voire même un élément de la « culture France Télévisions ».

III.D- Le manque de reconnaissance : les difficultés liées à la transposition et l'harmonisation

Les politiques d'harmonisation nécessaires au bon fonctionnement et au sentiment de justice organisationnelle dans des groupes constitués d'entités d'origine différentes sont toujours un exercice RH des plus délicats. Elles ont été confrontées à France Télévisions à des difficultés liées à des réalités très hétérogènes et a suscité de fortes interrogations, parfois des rejets.

L'harmonisation est vécue par bon nombre de nos interlocuteurs comme une prime aux « mauvais éléments » : la distribution de primes à l'ensemble des salariés, y compris à ceux qui n'en n'avaient pas reçu depuis quatre ans, a été ressentie parfois comme injuste et encourageant l'absentéisme, le dilettantisme et l'absence de professionnalisme, qui justifiaient justement, selon eux, le non-versement de primes.

La transposition a de son côté fait l'objet de nombreuses critiques. Elle a parfois donné lieu à des rétrogradations, à la création de toutes pièces de niveaux hiérarchiques ou à la disparition d'intitulés de postes.

Dans bien des situations, l'absence d'explications semble faire défaut et les demandes de rendez-vous adressées aux RH restent souvent lettre morte. Le sentiment de non-reconnaissance de la valeur et du travail de chacun est très souvent exprimé.

III.E- Des situations non traitées : des salariés en souffrance

L'organisation, via ses managers, laissent de nombreuses situations sans traitement et les salariés concernés démunis.

III.E.1- De fréquents conflits d'équipe

De nombreux conflits d'équipes, notamment en antenne, ne sont pas réglés et les situations s'enkystent parfois depuis plusieurs années. Ces conflits sont d'ordre multiples : entre une équipe et son responsable notamment en régions, entre collègues...

III.E.2- Des tensions liées à des phénomènes d'absentéisme et de mises à l'écart

L'absentéisme apparaît comme étant un phénomène fréquent : cette pratique régulière peut prendre la forme de salariés absents pendant de longues périodes, de salariés libres de respecter ou non leurs horaires de travail ou de salariés dont personne ne sait où ils sont.

Notre étude ne permet pas de connaître les causes de cet absentéisme et de savoir s'il est lié à une forte démotivation, ou s'il traduit un réflexe de préservation en situation de mal-être. Cependant l'insuffisante sanction des abus et la crainte fréquente des managers d'aborder le conflit alimentent le sentiment d'injustice, de fatigue et de démotivation pour ceux qui sont présents et travaillent.

Par ailleurs, la réorganisation a entraîné notamment au sein de FTVEN, un certain nombre de mises à l'écart privant souvent les salariés les plus âgés et à la plus forte ancienneté de leur fonction d'encadrant.

III.E.3- Des problématiques d'addiction

L'enquête santé réalisée par le cabinet Technologia en 2012 mettait déjà en lumière le nombre important de buveurs excessifs au sein de France Télévisions notamment chez les hommes de plus de 45 ans et en particulier au sein des journalistes.

Des situations d'addictions au sein d'équipes nous ont été rapportées. Ces situations qui durent parfois depuis plusieurs années n'apparaissent pas traitées par l'entreprise et fragilisent également fortement les collègues des personnes malades qui se sentent abandonnées par leur employeur. Il apparaît par ailleurs une méconnaissance des procédures élaborées par la DDSQVT en la matière.

Ces situations très complexes mettent en jeu de multiples éléments : déni et refus de soin du malade, malaise des responsables, mise en danger de l'équipe, différence de points de vue entre les différents référents médicaux, absence de soutien de la hiérarchie, qui rendent nécessaire la définition d'une action prioritaire en matière de prévention et de traitement de l'addiction.

III.E.4- Une violence sourde

Des comportements déviants de violence verbale et d'insultes sont fréquents notamment sur les plateaux et en régies. L'enquête santé au travail de 2012 faisait déjà remonter des situations de violence de la part des collègues ou des managers ainsi que l'absence de réactions de la hiérarchie face à ses écarts. Une action d'ampleur en faveur du respect au travail et ses différentes composantes apparaît prioritaire.

III.F- FTVEN : un « monde » pas tout à fait à part

FTVEN, structure nouvelle et prioritaire dans un univers en pleine mutation, n'est pas à l'écart des problèmes corrélés à la mise en place d'une nouvelle organisation, ni aux risques psychosociaux. Mais tant son historique, sa pyramide démographique que ses évolutions devraient lui permettre de mieux absorber les difficultés rencontrées ailleurs.

III.F.1- L'historique

A l'origine simple GIE (groupement d'intérêt économique commun aux chaînes de l'audiovisuel public avant l'entreprise unique) le domaine du numérique était loin d'être prioritaire puisqu'il avait même la réputation d'être un service appelé à accueillir les salariés dont les autres services ne voulaient plus.

Depuis 2011, la direction générale ayant propulsé ce secteur en tant que fer de lance de l'offre de France Télévisions, c'est le mouvement inverse qui s'est produit, entraînant nombre de recrutements et de créations de postes.

III.F.2- Révolution permanente ou mouvement brownien ?

Cependant les réorganisations successives de ce service ont entraîné d'importantes pertes de repères pour les salariés qui ne savent plus à qui s'adresser en cas de difficultés. Par ailleurs, le changement de générations (arrivée de jeunes recrues provenant de l'extérieur) souvent effectué sans préparation ou information des intéressés et de leurs équipes a été vécu comme brutal par la plupart des salariés.

III.F.3- Une avancée au pas de charge, de nouvelles méthodes de travail

Compte tenu du retard à rattraper, cette nouvelle priorité donnée au numérique s'est accompagnée d'une multiplication des projets entraînant une très forte surcharge de travail pour l'ensemble des salariés de cette entité.

Par ailleurs, les derniers remaniements intervenus dans la droite ligne de ceux effectués depuis 2011 se sont effectués selon un mode opératoire jugé brutal (mises à l'écart de collaborateurs confirmés, critiques des manières de faire antérieures, mise en concurrence des salariés avec des prestataires) et sans être suffisamment accompagnés en termes de communication.

L'introduction des méthodes de travail Agile accompagnées de l'intervention de coachs extérieurs met en lumière un certain clivage générationnel avec des difficultés d'adaptation pour les plus anciens.

III.F.4- Une activité qui n'échappe pas à certaines difficultés rencontrées dans l'ensemble France Télévisions mais qui fait face à un avenir plus serein

Le positionnement particulier du numérique dans la structure aujourd'hui n'a pas pour autant épargné totalement les salariés de FTVEN des problèmes découlant de la création de l'entreprise unique, en particulier la transposition des titres, ressentie comme « injuste » et qui a donné lieu à des réajustements. De la même manière, le management, manquant d'expérience, a fait l'objet de remises en cause.

Cependant, l'impression dominante est que le plus difficile a été vécu et que l'avenir devrait être plus serein compte tenu de la marge de progression du secteur du numérique au sein de France Télévisions.

III.G- Des salariés inquiets qui s'interrogent sur leur avenir

La vitesse et la force avec lesquelles la création de l'entreprise unique France Télévisions est intervenue sous « l'ère Carolis », qualifiable de « fusion à marche forcée », ont soulevé de très fortes inquiétudes qui n'ont pas disparu à la suite du changement de présidence de juillet 2010 et de la réduction de tempo qui a suivi.

Les salariés interrogés ne décrivent pas « un avant » et « un après » mais une série de secousses et de répliques dont personne ne sait si elles sont les dernières. Ce manque de visibilité, lié à une plus forte dépendance de France Télévisions aux choix faits par les pouvoirs publics, crée un sentiment d'inquiétude qui s'exprime plus fortement dans le registre des métiers et dans celui de l'organisation.

Le refus du changement initial et de la fusion ne s'exprime plus ouvertement. Il demeure simplement évoqué dans la tonalité de la nostalgie. Mais il laisse place à de multiples inquiétudes constatées dans toute l'entreprise.

III.G.1- Inquiétudes sur les métiers

Les inquiétudes sur les métiers concernent bien sûr leur avenir et leur transformation mais également les transferts de tâches qui en sont la conséquence. Comme vu précédemment, de nombreuses professions assistent à la transformation de leur métier et craignent la disparition de ce dernier. L'absence de précision officielle (pas de recensement des métiers qui vont disparaître et *a fortiori*, pas de plan chronologique de réduction, pas de plan de reconversion), ne trompe personne et surtout pas les personnels concernés. Ce non-dit alimente, ici et là, des fantasmes d'extension à d'autres corps qui ne seraient pas concernés.

III.G.2- Inquiétudes sur l'organisation de l'entreprise et sa vocation de service public

L'arrivée à son terme en 2015 du contrat d'objectifs et de moyens établi entre l'actionnaire, l'Etat et France Télévisions qui correspond à la fin du mandat du Président soulève bien des questionnements. Par ailleurs, le contexte budgétaire et économique national rend tous les interlocuteurs pessimistes sur les moyens qui seront accordés à l'entreprise tandis que le possible changement de présidence peut entraîner potentiellement de nouvelles réformes.

La question plus large de la vocation de l'entreprise est également soulevée : le fort attachement à la mission de service public s'exprime notamment au sein de la population des journalistes des antennes de France 3 qui craignent notamment la mise en place progressive d'une « télévision low cost ».

III.H- France 3 : Un lieu de fortes interrogations

III.H.1- *Entre réforme territoriale et rapport Brucy, France 3 s'interroge sur son avenir*

L'inquiétude quant à l'avenir de France 3 si elle n'est pas nouvelle, est renforcée par l'entreprise unique et ses réformes ultérieures, qui cherchant à comprimer les coûts de fonctionnement, sont perçues comme des menaces sur la pérennité de la mission régionale de service public de la chaîne.

La réforme territoriale et les suites qui seraient données par les pouvoirs publics aux propositions du rapport Brucy constituent une nouvelle source de questionnement pour les personnels de France 3 en région, notamment les propositions suivantes :

- *L'organisation du réseau de France 3 et la carte de ses régions devront prendre en compte la réforme territoriale, en préservant l'offre d'information de proximité. (...) Un travail sera nécessaire pour adapter le maillage de proximité de la chaîne à la démographie et aux bassins de vie.*
- *Certains changements et développements envisagés appellent de nouveaux moyens qui ne pourront être réunis qu'avec des redéploiements et des économies. De manière générale, les évolutions de France 3 devront s'inscrire dans le cadre de la maîtrise des finances publiques ».*

III.H.2- *Des tendances relevées sur le terrain mal vécues par les salariés*

- La réduction des temps d'antennes et des productions régionales,

La disparition au fil des années d'émissions régionales de type magazine en matinée ou en fin de semaine et la réduction du travail à des sujets d'actualité de quelques minutes pour les journaux du midi et du soir est ressentie comme une perte de sens du travail et une perte de qualification pour certains métiers. La réduction de la durée des journaux régionaux pendant l'été ou les périodes de vacances ou le « couplage » des sujets faits dans différentes locales pendant l'été sont également dénoncés par les professionnels et vécues comme des « abandons du terrain » et la fin de l'identité de France 3 qui repose sur un maillage du territoire.

Les prises d'antenne exceptionnelles dépendent de processus de décisions lourds à mettre en œuvre qui ne permettent pas la réaction à chaud sur des événements locaux. Elles ne compensent pas ces pertes d'antenne.

- Conséquence de la disparition progressive d'un certain nombre d'émissions régionales, une sous-charge de travail dans certaines activités mal vécue

Cette sous-charge de travail prégnante en région et les jalousies qui s'en suivent autour de la répartition du travail crée des tensions entre les salariés.

Faute d'une programmation du travail adaptée à la réalité de l'antenne, elle contraste avec des moments d'embouteillage de fin de journée.

- Une concurrence mal vécue tant avec l'antenne nationale qu'avec l'autre antenne nationale de France Télévisions (France 2) ou avec des sociétés extérieures

Les inquiétudes relatives à l'audience présentes dans les entretiens portent, surtout dans les antennes locales, sur la question de la diffusion liées à la TNT et les connexions par box internet.

La concurrence des nouvelles techniques d'informations inquiète également, France 3 n'étant pas perçue comme suffisamment présente en termes de production internet faute d'équipes adaptées et de volonté réelle ressentie.

III.I- Panorama spécifique à l'outre-Mer

Ce diagnostic ne prétend pas fournir une vision exhaustive de la situation en Outre-Mer. En effet, seulement 3 stations sur 10 (définies dans le cadre de la Commission de suivi) ont été approchées en termes d'entretiens et il s'agit d'un monde très hétérogène qui comprend de très fortes spécificités culturelles. Les présenter comme un tout serait donc réducteur. Cependant, certaines problématiques transverses et partagées par les personnels de l'hexagone se trouvent parfois accentuées en stations (les traits spécifiques aux 3 stations étudiées figurent dans le rapport).

L'éloignement de l'hexagone entraîne des complications de plusieurs ordres : les contraintes locales et les spécificités culturelles, sociales, politiques, économiques et climatiques propres à l'Outre-Mer entraînent un décalage avec la réalité de l'entreprise et rendent parfois très complexe la transposition des directives en provenance du siège ; les difficultés de communication dues aux décalages horaires et à la difficulté de pouvoir entretenir un réseau de connaissance suffisant qui permet parfois de dépasser les blocages, ont un impact important sur le bon déroulement de l'activité. Le répertoire incomplet et non mis à jour ne permet pas de déterminer les fonctions et rôles de chacun et de trouver aisément le bon interlocuteur.

L'éloignement participe également de manière importante au sentiment de manque de reconnaissance, de même que le sentiment de la part des élus que les risques psychosociaux et une dégradation des conditions de travail augmentent sans que des actions réelles soient engagées. De la même manière, des distorsions de moyens et de traitement sur le plan de la gestion des effectifs entre les stations ou des retards de développement pour certaines stations contribuent au malaise des salariés d'Outre-Mer.

La gestion du personnel a ses particularités : une autonomie limitée et ce qui est ressenti comme un manque de délégation des aspects relatifs aux ressources

humaines, une mobilité très contraignante et jugée trop rigide, et un manque important de formation du fait de l'absence d'organismes de formation en audiovisuel sur certains territoires.

Les nombreuses situations de polyvalence et de poly-compétence sont particulièrement prégnantes en Outre-Mer et sont consécutives de plusieurs facteurs également spécifiques : disparition de certains métiers en stations, surcharges chroniques impliquant des glissements de tâches et arrangements informels pour que l'activité se tienne malgré le manque de ressources. Bien qu'effectuées la plupart du temps de manière usuelle, elles peuvent être vécues comme forcées lorsqu'elles ne sont pas accompagnées de la reconnaissance des compétences développées.

Comme dans l'hexagone, les fonctions RH supportent une très forte charge de travail tandis que les professionnels de production constatent une forte baisse de la production et craignent une disparition de certains métiers de techniciens.

Le passage à l'entreprise unique qui, comme dans l'ensemble de la maison a bouleversé les repères des salariés, a semble-t-il également entraîné une perte de pouvoirs des chefs de centre délégitimant ainsi leurs positions. Les salariés évoquent par ailleurs, les hésitations d'un management qui pris en étau entre les directives du siège et les nécessaires adaptations aux spécificités locales, ne sait pas toujours se positionner.

III.J- Les principales recommandations issues de l'analyse des facteurs de risques (préconisations détaillées dans l'annexe 4)

III.J.1- *Promouvoir une politique de développement RH tournée vers l'accompagnement des équipes et l'anticipation des évolutions métiers qui présuppose une dimension prospective*

Face à l'importance des enjeux qui pèsent sur l'audiovisuel public, il apparaît nécessaire, maintenant que les phases indispensables et chronophages liées à la mise en place de l'entreprise unique semblent aboutir, que France Télévisions se dote d'une véritable culture du développement RH et d'une politique de l'emploi et réponde aux attentes et interrogations des salariés en matière d'évolution des métiers et des compétences, de formation des professionnels, et de mobilité.

De manière plus globale, un travail de prospective est donc nécessaire, prenant en compte les évolutions technologiques, économiques, ou celles encore relatives à l'organisation territoriale. Il doit être complété par une analyse de leurs impacts en termes d'emplois et de compétences.

Seul ce travail de prospective permettra de prendre en compte de manière efficace et sur le long terme les problématiques liées aux populations fragilisées telles qu'identifiées à ce jour. Il est important dans ce cadre de définir une action prioritaire sur les métiers fragilisés par les évolutions technologiques ou organisationnelles (ex : OPV-OPS) ou impactés fortement par des inaptitudes liées aux conditions de travail (ex : JRI).

III.J.2- Un travail de concert entre les RH et la DSQVT : la mise en place d'un système et d'une culture de prévention qui passe par les managers

III.J.2.a- Développement et mise en visibilité d'un système de prévention reposant sur des process

Trop de salariés vivent des situations difficiles, qu'il s'agisse de leur travail quotidien (nombreux cas de surcharge ou de sous-charge, absence d'affectation, arrêts maladie prolongés), de l'atmosphère de leur collectif de travail ou de questions relatives à leur avenir professionnel. Les RH et la DSQVT doivent ainsi travailler ensemble, en mêlant la diversité de leurs approches pour développer un système et une culture de prévention des situations à risque.

Le système de prévention, tel qu'il apparaît aujourd'hui, ne paraît pas manquer d'acteurs, ni d'outils, mais de définition de process et plus largement, d'un cadre global d'intervention dans lequel les managers notamment pourront inscrire leur action et solliciter l'appui de la DSQVT et de ses intervenants, ce cadre général devant bien sûr permettre aussi le contrôle de conformité aux règles posées.

Le système de prévention mis en place devrait ainsi s'accompagner de la définition de process sur le traitement des situations à risques : canaux d'alertes, temps de traitement, acteur concerné, permettant de limiter le temps de traitement des situations.

Ce système de prévention, qui devra être porté à la connaissance de tous, pourra permettre la prise en charge sans délai des salariés en difficulté. Il s'accompagnera de la mise en place de « réflexes » de saisie des relais de terrain (cellules de veille locales par exemple) et par la diffusion progressive, à tous les niveaux de l'entreprise, de l'importance et des enjeux de la prévention des RPS.

Il pourrait ainsi permettre, en lien avec la DGRH, la mise en place d'une procédure de préparation et de suivi des retours des personnes en arrêts maladie de moyenne et longue durée, d'un système de détection des personnes sans affectation claire.

Ce système de prévention ne peut fonctionner de manière efficace qu'en lien étroit avec les managers de proximité, ce qui nous renvoie aux points précédemment mis en exergue quant à la nécessité d'une coopération renforcée RH-management- DSQVT. Il sera d'autant plus efficace qu'il s'appuiera

sur des managers formés (à tous niveaux) et outillés sur les questions de risques psychosociaux et de qualité de vie au travail.

III.J.2.b- Implication renforcée des managers dans la prévention passant par une formation accrue au management de la santé au travail :

En effet, de nombreuses difficultés sont apparues, liées à des comportements managériaux inappropriés, preuve que les managers ne sont pas toujours conscients des enjeux liés à la santé au travail.

C'est pourquoi nous proposons la mise en œuvre d'une réflexion visant à la refonte du module actuel de formation du management aux RPS. Les objectifs de cette formation seraient de permettre aux managers d'acquérir des compétences élargies en matière de santé au travail et ainsi, de repérer les enjeux humains, sociaux, économiques et juridiques de la santé au travail au sein de France Télévisions, d'intégrer la santé et la sécurité au travail dans la gestion de leurs activités et la conduite de leurs projets et de contribuer au management de la santé au travail dans l'entreprise (identifier les situations dangereuses, communiquer avec les acteurs de prévention, participer à l'amélioration du système de management...).

Cette « formation-action » devra permettre également d'outiller le management et de lui présenter le réseau de prévention et ses différents acteurs. Pour être efficace, elle devrait s'accompagner d'un suivi quant aux difficultés rencontrées (à un an par exemple).

III.J.3- Enfin, il apparaît indispensable de faire de la question de la régulation et répartition de la charge de travail une action prioritaire commune impliquant une coopération renforcée RH-Management-acteurs de la prévention.

-IV-ANNEXES

CONFIDENTIEL

IV.A- Annexe 1 : présentation de la méthodologie retenue pour les entretiens

Les experts ont réalisé des entretiens dits semi-directifs, d'une durée d'une heure et demie. L'entretien semi-directif est une méthode utilisée couramment en sciences sociales. Elle permet d'obtenir des informations sur des thèmes prédéfinis, tout en laissant une grande ouverture à l'expression personnelle et ce, tout en restant dans le cadre des objectifs de l'étude. L'échange peut être recadré lorsque la personne s'éloigne de la question abordée.

Les points abordés ont été le parcours professionnel de la personne, son ressenti quant à ses conditions de travail, avec pour objectif d'identifier les facteurs liés à l'apparition de risques psychosociaux, ou au contraire générateurs de bien-être au travail.

Les entretiens ont été menés en toute confidentialité avec des salariés tirés au sort parmi les différents métiers, services et sites de travail, afin d'obtenir une diversité de points de vue et de situations vécues. Un bureau assurant la confidentialité des propos a été mis à disposition des consultants.

Au cours des deux phases de l'étude, 235 personnes ont été rencontrées.

IV.A.1- Les entretiens réalisés

IV.A.1.a- Diagnostic socio-organisationnel : de mars à mai 2014

Lors de cette première phase, différentes instances ont été rencontrées (membres de la Direction, des Ressources Humaines, de la Direction de la Santé et de la Qualité de Vie au Travail, des Instances Représentatives du Personnel ainsi que des externes). Il s'agissait de mettre en lumière les différents mécanismes qui structurent l'organisation, les pratiques et comportements professionnels, et les dysfonctionnements organisationnels éventuels, pour ensuite identifier les leviers en mesure de pallier ces dysfonctionnements.

Lors de cette première phase, 93 personnes ont été rencontrées.

Fonction	Effectif rencontré		
	Emprises parisiennes	Régions	Totaux
Directions	18	20	38
DGRH	13	6	19
DSQVT	13		13
IRP	9	8	17
Externes	4	2	6

A cela, s'ajoutent des rencontres collectives :

- ✓ Chefs de centre technique des stations Outre-Mer
- ✓ Plénière présentation DSQVT
- ✓ Chefs de centre Région France 3
- ✓ Elus Outre-Mer

IV.A.1.b- Diagnostic des risques psychosociaux : de mi-juin à mi-juillet 2014

L'échantillon a été établi par Technologia, sur un mode aléatoire raisonné, c'est-à-dire par tirage au sort, tenant compte de proportions à respecter en termes de fonctions rencontrées, ainsi que des problématiques métiers pointées en amont. D'autres critères ont été retenus tels que le sexe, l'âge, l'ancienneté, l'entité d'appartenance ou encore la localisation.

Tous les entretiens ont été réalisés sur le temps de travail, dans un espace préservant la confidentialité des propos échangés. Malgré la particularité des entretiens avec les salariés Outre-Mer, les mêmes conditions de confidentialité ont été demandées et les entretiens ont été réalisés par téléphone.

Le protocole d'introduction de ces entretiens était le suivant :

- ✓ Reformulation des objectifs de l'analyse,
- ✓ Présentation des objectifs de l'entretien,
- ✓ Rappel sur l'anonymat des échanges.

Lors de cette seconde phase, il s'agissait de comprendre les différents facteurs de risques professionnels ressentis par les salariés (organisation du travail et le rapport à la charge de travail, l'autonomie au travail, le soutien, la reconnaissance, le système de management).

142 salariés ont été rencontrés lors de cette seconde phase

Fonction	Effectif rencontré			Totaux
	Emprises parisiennes	Régions	Outre-Mer	
ADJOINT(E) DE PRODUCTION	1			1
ADMINISTRATEUR REGIONAL			3	3
ADMINISTRATEUR(TRICE) DE PRODUCTION	1			1
ADMINISTRATEUR(TRICE) SYSTEMES, RESEAUX / BDD	2		1	3
ASSISTANT(E) DE DIRECTION	10	3		10
ASSISTANT(E) DE REDACTION	1		2	3
CADRE ADMINISTRATIF		1		1
CADRE DES MOYENS GENERAUX	1			1
CADRE INFORMATIQUE		1		1
CADRE TECHNIQUE		1		1
CHARGE D'EDITION NUMERIQUE	2			2
CHARGE D'EXPLOITATION ANTENNE	2			2
CHARGE(E) ADMINISTRATION DU PERSONNEL/PAYE	2			2
CHARGE(E) DE COMMUNICATION	1	1		2
CHARGE(E) DE GESTION ADMINISTRATIVE	1	1		2
CHARGE(E) DE PRODUCTION	2			2
CHEF - OPERATEUR(TRICE) DE PRISE DE VUE	3		1	4
CHEF DE PROJET NUMERIQUE	2			2
CHEF DE PROJET TECHNOLOGIES	4			4
CHEF D'EQUIPEMENT (VIDEO/SON/POST PRODUCTION)	1			1
CHEF MONTEUR	3	5	2	10
CHEF-OPERATEUR(TRICE) SON/MIXEUR (TVRADIO)	3	4	1	8
CONSEILLER(E) DE PROGRAMMES	4			4
DIRECTEUR DE STATION			3	3
DOCUMENTALISTE	2		2	4
ELECTRICIEN(NE) - ECLAIRAGISTE	1	1		2
GESTIONNAIRE ADMINISTRATION PERSONNEL/PAYE	2		1	3
GRAND REPORTEUR	1		1	2
JOURNALISTE PRESENTATEUR		1		1
JOURNALISTE REDACTEUR REPORTEUR	2	6		8
JOURNALISTE REPORTEUR D'IMAGES		6	4	10
JOURNALISTE SPECIALISE	2		3	5
MACHINISTE	1			1
ORGANISATEUR D'ACTIVITE		1		1
REDACTEUR BIP		1		1
REDACTEUR EN CHEF	1	3		4

Fonction	Effectif rencontré			Totaux
	Emprises parisiennes	Régions	Outre-Mer	
REDACTEUR EN CHEF ADJOINT		4	2	6
RESPONSABLE DE CENTRE TECHNIQUE			1	1
RESPONSABLE RESSOURCES HUMAINES	3		1	4
SCRIPTTE	3	4		7
TECHNICIEN(NE) EXPLOIT. VIDEO AUDIOVISUELLE	3	3		6

CONFIDENTIEL

IV.B- Annexe 2 : Synthèse documentaire

Ce rapport présente un état des lieux de la documentation de France Télévisions relative à la santé et aux risques psychosociaux potentiels au sein de l'entreprise.

Nous avons eu en notre possession 44 documents de plusieurs types dont la nature est détaillée dans le diagnostic socio-organisationnel et panorama des risques psychosociaux et de la qualité de vie au travail (cf. paragraphe II.D.1).

Le présent rapport présente l'analyse et la synthèse des rapports d'expertise transmis par la Direction, ainsi que d'autres documents tels que le baromètre social ou les rapports de la Médecine du travail. Ces documents font apparaître un certain nombre d'éléments qui complètent et enrichissent notre diagnostic et qui, compte tenu des dates des rapports qui s'étalent de 2008 à 2014, sont parfois connus de longue date.

Les rapports d'expertise peuvent être classés de la manière suivante :

Problématique	Nombre de rapports	En %
Projets liés à des réorganisations (conséquences des projets de déménagements, de réaménagements, d'installations d'équipes sur de nouveaux sites)	9	64
Problématique de santé	2	15
Problématiques liées aux conditions de travail (notamment sur l'accord collectif d'entreprise du 28 mai 2013)	3	21

Des fiches de synthèse des 14 rapports sont présentées en annexe du présent rapport documentaire.

IV.B.1- Une organisation difficilement lisible et source de nombreuses tensions

Les différentes réorganisations intervenues entre 2009 et 2013 ont profondément déstabilisé les équipes qui ne comprennent plus le cadre dans lequel elles interviennent.

De manière plus fine, dans certains services, l'importance des changements d'organisation récents et l'absence d'accompagnement desdits changements ont profondément perturbé les salariés et provoqué des situations susceptibles d'entraîner des risques psychosociaux (Rapport SEXTANT, juin 2014).

IV.B.1.a- L'allongement de la ligne hiérarchique entraîne une confusion des rôles et des places et la dilution des responsabilités

Nombreux sont les salariés à ne pas comprendre les différents échelons mis en place et à avoir les plus grandes difficultés à identifier leurs interlocuteurs, la question du « qui fait quoi ? » revenant sans cesse. Les salariés ont souvent du mal à comprendre à quel niveau se prend la décision, et qui la prend. Ils ne savent pas toujours auprès de qui ils doivent ou peuvent se tourner.

La perte d'autonomie des salariés et la dilution des responsabilités qu'elle entraîne apparaissent à de très nombreux niveaux de la hiérarchie : chacun rejette la décision sur le niveau du dessus, et argue de sa perte de pouvoir et de marge de manœuvre. Cette déresponsabilisation se rencontre dans l'ensemble des secteurs visés par les expertises. Elle entraîne un sentiment d'impuissance souvent évoqué dans des domaines très concrets et quotidiens du travail (Rapport CEDAET septembre 2010 - rapport ORSEU avril 2013 - baromètre de cohésion sociale).

L'allongement des délais de réponse aux questions et la complexité du circuit de validation ressortent de nombreux rapports. Ainsi, au studio, avant d'être validé par le directeur de la communication, un document passe entre les mains du chef de service, de l'une ou l'autre des responsables éditoriales et d'une ou de plusieurs coordinatrices (Rapport CEDAET septembre 2010).

Ce constat général émane de l'ensemble des niveaux et secteurs de l'organisation, des différents sites parisiens aux antennes régionales. Les expressions « on ne sait pas qui fait quoi », « on ne sait plus à qui s'adresser », « chacun se renvoie la balle » traversent les rapports et sont révélatrices des dysfonctionnements organisationnels.

IV.B.1.b- Le flou de l'organisation mise en place entraîne un manque de clarté dans la division et la coordination du travail

Les salariés ne distinguent pas clairement quelles sont les missions et les contenus respectifs de leurs interlocuteurs, qu'ils s'agissent d'unités ou de postes de travail. De la même manière, les mécanismes de coordination et les frontières entre les différentes unités ou postes de travail apparaissent comme déficients ou obscurs.

L'information circule mal. Un même dossier relève de multiples interlocuteurs, ce qui alourdit considérablement les décisions et entraîne une paralysie du travail.

IV.B.1.c- Une organisation matricielle qui complexifie radicalement l'organisation et insécurise les individus

L'organisation matricielle se surajoute aux difficultés ci-dessus. Elle entraîne notamment une dichotomie entre les liens fonctionnels et les liens hiérarchiques :

- Les personnes sont regroupées selon la logique de leurs rattachements hiérarchiques et éloignées de leur responsable fonctionnel (Rapport CEDAET septembre 2010).
- Des personnes qui travaillent ensemble sur le plan fonctionnel dépendent de responsables hiérarchiques différents, voire sous la responsabilité

fonctionnelle de plusieurs responsables projets (Rapport CEDAET septembre 2010).

- Des cadres opérationnels se retrouvent in fine conjointement et également responsables pour les mêmes décisions et doivent donc résoudre entre eux les problèmes qui surgissent.
- Les conflits d'objectifs et de responsabilité sont source de conflits entre individus.
- De nombreuses situations renvoient à « des conflits de rôles induits par le fait de devoir rendre compte à plusieurs personnes (que ce soit en lien hiérarchique ou fonctionnel), à l'ambiguïté de rôle induite notamment par le fait d'être peu sûr de ce qui est attendu de soi, et à la surcharge de rôle induite par le fait de demander trop à un même individu, en particulier en ce qui concerne les réunions et les discussions » (Rapport CEDAET août 2011).

IV.B.2- Des services RH non présents et sans pouvoir, notamment à France 3

Les rapports mettent en lumière le fait que de nombreux salariés considèrent les services RH comme de simples courroies de transmission, sans pouvoir ni marge de manœuvre (notamment dans les antennes et les pôles).

Au sein des antennes régionales, le RRH n'est visiblement pas considéré comme un interlocuteur RH de proximité. Son rôle est flou. Il n'est pas en mesure de répondre aux questions des salariés qui restent en fortes attentes à son égard. Le rôle de l'IRH est tout aussi imprécis et en deçà des attentes des salariés (Rapport ORSEU avril 2013).

De la même manière, en cas de changement d'organisation interne importante, les services RH ne jouent pas leur rôle de support des salariés : ils ne sont considérés ni comme une source d'information valable ni comme une source de soutien (Rapport SEXTANT, juin 2014).

IV.B.3- Des relations professionnelles mises à mal

IV.B.3.a- Des rapports tendus entre les différents métiers

Les rapports font apparaître un clivage important entre les métiers (journalistes vs techniciens, rédacteurs vs JRI, JRI vs monteurs ou OPS...) et, au sein de France 3 national et régional, une forte dégradation des rapports entre rédacteurs en chef et journalistes.

Ces tensions s'expliquent par la lourdeur, la rigidité et le cloisonnement organisationnel, qui empêchent toute réflexion sur l'organisation du travail, éloignent les encadrants de leurs équipes et réduisent leur marge de manœuvre, ainsi qu'en raison des difficultés récurrentes d'ajustement des plannings (Rapport CEDAET septembre 2008 - rapport MT 2012 - rapport CEDAET mai 2012 - Emergences janvier 2014). Elles s'expliquent également par les mutations importantes vécues par les différents métiers (disparition du métier d'opérateur synthé, modification des tâches des truquistes et des opérateurs magnéto, évolution du métier des scripts, des mixeurs... ainsi que par les glissements de tâches vers les journalistes qui menacent les identités professionnelles des PTA.

IV.B.3.b- Un fort cloisonnement entre salariés de différentes chaînes ou de différents services

Les clivages et tensions demeurent entre salariés des différentes chaînes (cristallisation autour de l'homogénéisation des outils informatiques, différences salariales) et de fait, les difficultés à faire travailler ensemble des salariés aux méthodes différentes ou opposées (Rapport CHSCT suite à commission d'enquête ISI décembre 2010 - rapport CEDAET septembre 2010 - rapport Emergences mars 2014).

Cependant, la question soulevée ne serait pas tant la question du « conflit de cultures » entre chaînes (et notamment la rivalité entre France 2 / France 3 souvent évoquée par la Direction de FTV) que la non-prise en compte et l'absence de reconnaissance de « l'histoire de l'organisation structurée jusqu'alors attachée en chaîne », « d'un attachement à un modèle social incarné par un lieu, une sociabilité ». Elle pourrait également être un élément de la lutte des places due à la réorganisation (Rapport CEDAET septembre 2010).

IV.B.3.c- Une montée de l'individualisme

La montée de l'individualisme est sensible (Rapport Emergences janvier 2014, rapport CEDAET septembre 2010) et accentue les clivages entre les métiers et les personnes. Elle est due au renforcement des stratégies individuelles et à la lutte de places induite par la réorganisation, à l'individualisation de la reconnaissance des compétences au détriment de la reconnaissance collective des qualifications et à l'individualisation du rapport au travail.

De la même manière, face à des changements importants et peu accompagnés, et compte tenu de l'affaiblissement du collectif, de nombreux salariés adoptent des stratégies de préservation qui les conduisent à s'isoler (Rapport SEXTANT, juin 2014).

IV.B.4- Des conditions de travail tendues / de fortes disparités sur la charge de travail

IV.B.4.a- Une détérioration des conditions de travail des techniciens et journalistes des rédactions des emprises parisiennes du fait de l'optimisation du travail

Les conditions de mises en œuvre des dispositions relatives au temps de travail de l'accord d'entreprise du 28 mai 2013 accélèrent le processus déjà visible de travail dans des conditions resserrées (non-remplacement des salariés absents,

moins recours aux intermittents, diminution de la durée moyenne des missions et reportages, allongement des amplitudes horaires, augmentation du temps de présence, instauration de temps de coupure allongés, pauses indemnisées) (Rapport CEDAET, avril 2014).

IV.B.4.b- Une plus grande parcellisation des tâches avec une tendance à la spécialisation horizontale et/ou verticale des fonctions support (RH, paye, comptabilité etc.) comme des métiers de terrain (journalistes en antennes)

L'appauvrissement du contenu du travail est sensible depuis la mise en place du fonctionnogramme qui entraîne, pour les fonctions support notamment, une spécialisation et une parcellisation des tâches. En perdant la dimension opérationnelle et leur capacité décisionnaire, les personnes ayant un rôle transverse constatent également un appauvrissement de leur rôle professionnel (Rapport CEDAET septembre 2010 - rapport CEDAET août 2011).

De nombreux salariés, à tous les niveaux et dans tous les métiers, se sentent réduits au rôle d'exécutant.

Chez les journalistes, le sentiment de travail empêché est prégnant, notamment lié à l'imprévisibilité du travail, à l'urgence organisée, au flou des lignes éditoriales et au sentiment de faire davantage un travail de communicant qu'un travail d'information (Rapport Emergences janvier 2014).

IV.B.4.c- La stricte séparation des prérogatives entre opérationnels et responsables

La nouvelle organisation a mis en place des niveaux strictement séparés entre opérationnels et responsables. En fonction de leur statut hiérarchique, les personnes ont un accès très différencié à l'information (participation ou non aux réunions inter ou intra services), ou à la participation à la vie du service. Cette ligne de démarcation stricte entre les décisionnaires et les opérationnels est très douloureusement vécue par ces derniers, qui deviennent de simples exécutants. La perte de l'autonomie dans le travail ainsi que le cloisonnement entre les services et à l'intérieur du service isolent les métiers et les salariés les uns des autres.

Cette division du travail entre opérationnels et responsables est perçue par les salariés comme le fondement de la nouvelle organisation (rapport CEDAET septembre 2010).

IV.B.4.d- Surcharge et sous-charge de travail

Selon les services et selon les personnes, en antennes notamment, du fait du non-lissage de la charge de travail et de sa dépendance aux urgences et aux événements du jour, des situations de surcharge sont régulièrement constatées, notamment au sein du personnel technique et administratif (Rapports Emergences janvier et mars 2014). Le non-remplacement des personnels absents, l'introduction de nouveaux outils et, au Siège, l'obligation d'assumer les contraintes des anciennes et des nouvelles affectations du fait de la réorganisation, sont d'autres éléments qui y contribuent.

Cette surcharge s'accompagne d'une sous-charge pour d'autres, notamment du fait des choix de l'organisation de se retirer de certains types de productions et d'en externaliser d'autres.

Au sein de FTVEN notamment, le déséquilibre entre des situations de surcharge et des situations de mises à l'écart est frappant (Rapport SEXTANT, juin 2014).

IV.B.5- Des professionnels inquiets pour leur avenir / des identités professionnelles remises en cause

Face aux évolutions technologiques ainsi qu'à la pression économique fortement ressentie dans certains cas (Antennes de France 3), de nombreux professionnels sont inquiets pour l'avenir de leur métier.

Les JRI, comme les monteurs, les OPS, les scriptes ou les documentalistes craignent de voir leur métier peu à peu disparaître au profit de métiers de « journalistes élargis », capables de mener eux-mêmes leurs recherches, de filmer et de monter leurs reportages. Les rédacteurs, de leur côté, peuvent craindre de se voir décentrés de leur cœur de métier par l'apparition de ces nouvelles tâches. Tous se plaignent de la moindre qualité du travail exigé et de la "BFMisation" de leur activité.

Ces professionnels expriment le souhait d'évoluer, sans avoir le sentiment d'être soutenus par la Direction dans leurs projets. Les formations complémentaires sont parfois encouragées mais ne trouvent souvent pas à s'exercer une fois sur le terrain. Dans d'autres cas, c'est l'inadaptation des formations proposées en interne aux nouveaux besoins des salariés qui fait l'objet de récriminations (Rapport CEDAET mai 2012, rapport SEXTANT juin 2014.).

L'absence de temps consacré à la réflexion sur le travail, les compétences, l'évolution des pratiques professionnelles renvoie chaque salarié à son isolement (Rapports Emergences janvier 2014 et mars 2014). De même, l'absence d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences à jour n'est pas faite pour améliorer la situation (Rapport CEDAET, mai 2012).

Les salariés seniors sont particulièrement inquiets et se plaignent de relégation et de marginalisation (Rapport MT 2012 - rapport CEDAET septembre 2010, rapport SEXTANT juin 2104).

IV.B.6- Une forte inertie / un déni de l'organisation

- De nombreuses problématiques sont anciennes, connues et non traitées (inaptitude des JRI, nécessité de l'évolution des métiers...). Concernant les questions liées aux difficultés physiques et subjectives du métier de JRI, un rapport évoque « des catalogues d'actions non suivies d'effet » via les études approfondies effectuées depuis 1995 : dossiers, formations, réunions, études, accord avec les partenaires sociaux (rapport CEDAET septembre 2008).
- La Médecine du travail évoque le manque de confiance des salariés dans la Direction, consécutive à « la marche en avant des projets quel que soit le résultat des études ou les recommandations des CHSCT » (Rapport MT 2012).

IV.B.7- Un management non perçu comme un acteur de régulation et au centre de nombreux enjeux

IV.B.7.a- De nouveaux managers qui ne prennent pas en compte la culture maison

La réorganisation est l'occasion de procéder à de nouveaux recrutements de managers, issus du privé et souvent plus jeunes que les managers en place. Ce nouvel encadrement permet de redéfinir les rapports de force existants au sein de FTV. Il permet également de rétrograder des managers plus anciens, d'écartier les moins dociles (constatation de nombreuses mises au placard), et de redéfinir les places. Ces nouveaux managers « ne prennent pas suffisamment en compte les caractéristiques de FTV et de son histoire, les caractéristiques de ses salariés et de leurs trajectoires, leurs identités professionnelles, la réalité du contenu de leur travail, la réalité de leurs qualifications construites dans le temps, etc. ». Certains interviewés du Siège parlent de managers qui veulent « faire table rase du passé » (Rapports CEDAET septembre 2010 et août 2011).

IV.B.7.b- Des managers intermédiaires, population à risque ?

Le management intermédiaire est chargé par la Direction de mettre en œuvre la nouvelle organisation. Ces managers, issus de France Télévisions ou non, ne disposent que de faibles marges de manœuvre et de peu de liberté d'agir, ce qui n'est pas sans effet sur les salariés qu'ils encadrent. Le fait de devoir faire appliquer de nouvelles normes, davantage basées sur les notions de résultats et de capacité au changement, crée chez les anciens de FTV une tension entre leur culture d'origine et celle issue de la réorganisation (Rapport CEDAET septembre 2010).

Les conflits et la souffrance liés au fait que l'encadrement intermédiaire est peu autonome, manque de clarté dans ses objectifs, bénéficie de peu de soutien et d'un fort manque de reconnaissance, sont relevés par la Médecine du travail. Les salariés ressentent la démotivation du personnel d'encadrement et expriment le sentiment d'être livrés à eux-mêmes.

En antenne, la perte de confiance entre journalistes et rédacteurs en chef est généralisée : du fait de temps de gestion importants, de leur faible disponibilité à la régulation, de la dispersion des équipes, de la réduction de leurs marges de manœuvre, du manque de communication avec la Direction nationale et de la création du délégué régional, les rédacteurs en chef ont perdu leur force hiérarchique (Rapport Emergences janvier 2014).

IV.B.7.c- Des managers délégitimés et manquant de savoir-faire

« Le nouveau manager pensé par le haut management de FTV (...) se doit d'être polyvalent davantage que d'être en possession d'un métier ». Ces managers nouvellement nommés sont souvent considérés comme illégitimes par leurs subordonnés, car peu au fait du métier mais chargés de gérer transversalement une activité (Rapport CEDAET septembre 2010).

De manière générale, le management semble manquer de savoir-faire en matière d'accompagnement des équipes dans le cadre d'un processus de transformation ainsi qu'en matière de gestion d'équipes au quotidien. Le manque de reconnaissance, l'absence de mise en valeur du travail des salariés ainsi que la tendance à la non-régulation des équipes sont très fréquemment relevés (Rapport CEDAET août 2011 – rapports Emergences janvier et mars 2014).

IV.B.7.d- *Des managers non soutenus par la Direction Générale*

La mise en place du forfait jour dans les antennes met en lumière un certain nombre de mécanismes (traitements individualisés des situations de travail, arrangements autour des plannings et des récupérations). Les encadrants, non soutenus par un cadre clair de la Direction Générale, tentent de faire appliquer le texte national en tenant compte des spécificités locales. Cette situation est visiblement un terreau à la rigidification des positions et à la catégorisation des salariés entre « bons » et « mauvais » (Rapport Emergences janvier 2014).

IV.B.7.e- *Des comportements managériaux parfois inappropriés*

Des remarques à propos de comportements managériaux sont fréquemment relevées : « des erreurs de casting », des managers déloyaux aux comportements indélicats, des salariés sous pression (rapport CHSCT suite à la commission d'enquête ISI décembre 2010 - rapport MT 2012).

IV.B.8- *Des problématiques récurrentes au sein de France 3*

S'agissant de France 3, de nombreux documents (rapports d'expertise ou autres) convergent vers une description quasi-uniforme des problématiques en œuvre au Siège ou en région. Les difficultés soulevées existaient déjà avant la réorganisation, celle-ci ayant apparemment contribué à leur cristallisation.

Un rapport d'expertise, effectué à la demande du CHSCT de France 3 Siège, datant de 2008 et portant sur le risque grave sur la santé des JRI, évoque les différents points suivants (Rapport CEDAET septembre 2008) :

IV.B.8.a- *Les rigidités et les cloisonnements de l'organisation du travail*

- D'importantes difficultés d'ajustement des plannings : les plannings sont peu organisés à l'avance et constamment modifiés, ce qui entraîne de fortes tensions pour l'ensemble des personnels (encadrants, rédacteurs, JRI, OPS et personnes en charge des questions logistiques). L'improvisation devient un fonctionnement habituel.
- Une forte césure entre rédacteurs et JRI : la séparation organisationnelle entre rédacteurs et JRI, qui contribue à alimenter de mauvaises ambiances de travail, un sentiment de non-reconnaissance et de nombreux conflits interpersonnels.
- La faible intervention des JRI dans le processus global de préparation d'un tournage : les JRI sont peu mobilisés en amont et en aval des tournages. Ils restent en position d'attente en vue d'une sollicitation et ne participent que très rarement aux montages.
- Des hésitations dans les choix éditoriaux de la chaîne : les modifications incessantes des programmations et la prévalence de l'action sur les moyens de celle-ci ont des conséquences importantes sur la qualité et le coût du travail de l'ensemble des personnels impliqués : perte de confiance à l'égard

de la Direction, impression de désordre permanent, manque d'attention au sens et à la qualité du travail, effondrement des systèmes collectifs de régulation au profit de comportements individualistes.

IV.B.8.b- Une gestion sociale qui manque de rigueur et de professionnalisme

- La non-prise en compte par l'entreprise des difficultés liées aux inaptitudes totales ou partielles de nombreux JRI (absence d'études prospectives d'analyse du travail, absence de réflexion sur la reconversion professionnelle des JRI etc.).
- Des formations non exploitées sur le terrain, un suivi de formation défaillant.

Des rapports ultérieurs, (Rapport ORSEU avril 2013) et (Rapport Emergences janvier 2014) évoquent les mêmes difficultés : les questions de plannings ne sont pas résolues, la tension entre rédacteurs et JRI toujours prégnante, de même que l'absence de ligne éditoriale ou l'inquiétude des JRI (ainsi d'ailleurs que de nombreux personnels techniques) sur l'avenir de leur profession.

Ces rapports évoquent également d'autres difficultés transversales aux différentes antennes de France 3 que sont l'isolement des locales et des bureaux excentrés, une forte démotivation et la fragilité des collectifs de travail.

IV.B.9- Conclusion

Cette analyse documentaire met en évidence des dysfonctionnements relevés dans l'ensemble des entités de FTV, qu'il s'agisse du Siège ou des antennes de France 3, à l'occasion de la réorganisation ou dans le cadre de problématiques plus isolées. Ces constats, pour certains réalisés depuis déjà plusieurs années, corroborent nos premières constatations émanant du terrain, signifiant ainsi que les difficultés ont peu ou pas évolué.

L'absence de centralisation des remontées éparses via les différents CHSCT ou services concernés ne facilite pas une vision globale et par conséquent, une prise en compte globale des problèmes. Jusqu'à présent, les acteurs locaux, management, RH, IRP, Service de Santé au Travail, ont dû faire face à ces situations de manière très fragmentée. La demande de la DDSQVT de faire procéder à une analyse socio-organisationnelle devrait contribuer à la construction de cette vision globale et à la mise en route de leviers d'évolution.

IV.C- Annexe 3 : Bilan de l'existant en matière de prévention des RPS et de la manière dont elle s'est construite

L'accord du 5 juillet 2010

L'accord est signé par la Direction, la CGT, la CGT-FO et la CFTC. Il intervient deux ans après la décision de réduction de la publicité (2008), un an après la préparation de la réforme (2009) et six mois après le lancement de la nouvelle organisation. Cet accord décide d'une démarche concertée de prévention des RPS au sein de France Télévisions pour préserver la santé mentale et physique des collaborateurs et pour créer les conditions de réussite des collectifs de travail par une approche globale de la prévention. Une Commission de suivi veille sur l'état d'avancement des mises en œuvre et propose des actions complémentaires. C'est à ce moment qu'est formulée l'idée de la création d'un Observatoire de la Santé.

Mars 2011 - Création de la DSQVT

La Direction l'inscrit comme la traduction concrète de la volonté de faire de la prévention des RPS une des priorités stratégiques du « cap 2015 ». A cette date, France Télévisions « est dans l'enfer ». C'est le moment, nous dira-t-on, du pic de déstabilisation de l'entreprise.

Avril 2012 - Installation d'une Médecine du travail interne

Les Médecins du Travail de France Télévisions n'ont pas reçu de cahier des charges spécifique lors de la création du service intra-entreprise. Ils interviennent donc en conformité avec le cadre défini par le Code du travail. Les Médecins du Travail remettent annuellement un rapport d'activité qu'ils présentent aux IRP. Il leur a été récemment demandé, via le médecin coordinateur, de mettre en place des indicateurs pour permettre notamment une remontée aux IRP et à la DSQVT des pathologies liées aux RPS. Ils réfléchissent actuellement à une série de questions ciblées sur les RPS lors des visites. Ce projet doit être mis en place au 1^{er} janvier 2015. La Médecine du travail réunit aujourd'hui deux médecins à temps plein et un troisième à 80 %. Installés à Paris et Malakoff, ils restent attachés aux liens et à la connaissance des personnels dont ils avaient la responsabilité avant avril 2012.

L'avenant du 18 septembre 2012 et la signature du SNJ

Le SNJ se rallie à l'accord à partir du moment où est prise la décision du lancement de l'enquête sur la santé et la mise en place simultanée de l'Observatoire de la Santé qui souhaite incarner un outil de prévention primaire. La création effective de l'Observatoire intervient deux ans après que son idée en ait été émise.

Octobre 2012 - Rencontre des 37 présidents et secrétaires de CHSCT

Cette manifestation voulait initier de manière formelle une dynamique de progrès fondée sur le dialogue et l'action commune avec les élus au plus près du terrain. Deux ans après, aucun entretien ne fait spontanément référence à cette manifestation.

Septembre-décembre 2013 - Décision, réalisation et enterrement de l'enquête Santé dont le déploiement des résultats ne s'effectue pas

Une rapidité de mise en œuvre qui rompt avec la tradition de France Télévisions. La DSQVT s'y montre très active avec l'Observatoire de la Santé. L'enquête est

considérée par la DDSQVT comme « une mine d'or d'informations à exploiter sur le terrain qui permet de réaliser une analyse détaillée secteur par secteur et d'engager des actions ciblées ». À cette fin la DDSQVT avait « entrepris de présenter les données de l'enquête et de les partager progressivement dans les sites parisiens ». Pourtant, la restitution s'est progressivement arrêtée à Paris sans qu'apparemment une quelconque appropriation n'ait eu lieu. Faute de mieux, les résultats de l'enquête sont disponibles partout jusque dans chaque antenne où, sans le minimum de portage de la DDSQVT, elle reste lettre morte, ceci alors que les RH et membres de l'Observatoire de la Santé avaient été formés à la méthodologie de restitution, l'argument avancé étant le manque de sollicitation du terrain.

La formation initiation à la gestion des RPS

A destination des managers, des RH, des APS et des élus, cette formation est mise en œuvre avec l'Université France Télévisions. Le cahier des charges de cette formation a été élaboré avec deux experts extérieurs. Depuis peu, la DDSQVT assiste à l'évaluation de fin de ce stage « plébiscité par les stagiaires ». 350 personnes y ont déjà participé. Sans nier l'intérêt de ce type de formation, il lui manque de procéder à quelques sondages qualitatifs de l'utilisation des acquis de la formation au retour dans l'exercice quotidien et un outillage opérationnel.

Le dispositif d'appui psychologique externe

La DDSQVT a optimisé des dispositifs d'accompagnement mis en œuvre ces dernières années. Une ligne d'écoute psychologique assurée en externe par des psychologues du travail peut être saisie à tout moment par les salariés et les managers confrontés aux difficultés de leurs collaborateurs. Parallèlement, des psychologues du travail à Paris et en région assument des permanences régulières. Récemment, le contenu de leurs prestations a évolué vers une mission d'appui aux managers et d'accompagnement des collectifs de travail en sus des consultations psychologiques dédiées aux salariés. Afin de permettre une consolidation et capitalisation rendues difficile du fait de l'éloignement, une mission de coordination a par ailleurs été confiée à une des psychologues des sites parisiens. Enfin, en cas de situations particulièrement traumatiques et anxiogènes, ce sont des psychologues cliniciens externes qui assurent la prise en charge.

L'accompagnement préventif de la dégradation des situations de travail.

On est là au cœur du nœud de la prévention primaire. La DDSQVT offre trois outils : un outil « d'évaluation du climat de travail » ; un outil « focus équipe » afin d'identifier des situations susceptibles de générer des RPS, de parvenir à des solutions de manière participative et de formuler des plans d'actions ; un outil « d'évaluation de situations collectives dégradées ». Précisons que ces outils conventionnels qui cherchent encore preneurs ne peuvent être qualifiés d'usines à gaz comme le reprochent certains directeurs. Sans doute l'échec de l'offre de prévention primaire s'explique-t-il par un manque de visibilité sur ces outils mais aussi et surtout, du fait d'un refus délibéré d'outils incarnant une ingérence dans l'intimité de l'exercice managérial et, qui plus est, menés par une direction fonctionnelle-transverse.

Le dispositif de soutien individuel interne

Il renvoie au dispositif de l'accord de juillet 2010. Il s'agissait d'installer des correspondants à la prévention des RPS en pariant sur les effets du stage de "formation-initiation à la gestion des RPS". De fait, ces correspondants relevant de la fonction RH le plus souvent, n'ont pas dans l'ensemble rencontré l'adhésion du terrain, celui-ci les considérant comme juge et partie dans la résolution des difficultés. D'ailleurs l'accord lui-même écartait à terme la fonction RH.

Simultanément en local, des réunions pluridisciplinaires devaient permettre d'évoquer les situations individuelles difficiles. Pleine de bonnes intentions, cette idée de cellule, semée en 2010, n'a pas toujours rencontré un terrain favorable à sa germination ni à l'émergence d'un volontariat vigoureux. Confiée aux RH, l'appropriation du milieu est restée dérisoire à quelques exceptions près. A l'époque et au degré de saturation qui était le leur, les RH étaient peu enclins à une charge supplémentaire. La construction "en marchant" de la DGDRH n'a pas offert à la DDSQVT le relais qui lui eut été nécessaire. Ce dispositif est aujourd'hui en cours d'évolution avec les "primo écoutants" chargés d'une écoute de proximité à l'issue d'un processus de formation, conçu et animé en interne, et de certification. En parallèle la démarche de "cellules de veille locale" est relancée.











La structure nationale d'arbitrage

L'héritage de la gestion antérieure des mobilités n'optimisait pas l'exercice d'une réflexion sur ce sujet. Pour lever les viscosités à la mobilité, les freins éventuels à la sortie d'un lieu et à l'accueil dans un autre ont été pris en compte. À cette fin, une structure nationale d'arbitrage a été créée, réunissant les DRH de FTV, et qui peut être saisie en cas de situation de blocage de mobilité. Une seule réunion de l'instance a déjà eu lieu. C'est une initiative pertinente mais qui n'épuise pas tout ce qui serait nécessaire à l'élaboration d'une politique de mobilité.







CONFIDENTIEL

IV.D- Annexe 4 : Préconisations relatives aux risques psychosociaux et à la qualité de vie au travail

Le tableau présenté ci-dessous développe les principales préconisations opérationnelles relatives aux risques psychosociaux. Il est important de rappeler que ces dernières ne prennent sens que si les recommandations à caractère politique et systémique présentées dans le cadre de l'analyse socio-organisationnelle sont effectivement prises en compte.

Organisation de la DSQVT			
Dysfonctionnements/Constats	Risques	Préconisations	Priorité
<ul style="list-style-type: none">  Un très grand nombre de projets sont prévus et pas toujours mis en œuvre ni réellement utilisés  Les personnels ont des difficultés à identifier les missions de la DSQVT  Une insuffisante attractivité de cette Direction  Des process de validation trop lourds  Une certaine déstabilisation liée à des départs de membres de la DSQVT (PDV) 	<ul style="list-style-type: none">  Non-réalisation des projets  Perte de crédibilité et difficulté à gagner en légitimité  Risque d'usure de l'équipe 	<ul style="list-style-type: none">  Définir un plan stratégique à 3 ans contenant des engagements précis portés par la Direction et mis en visibilité auprès du personnel : <ul style="list-style-type: none"> ✓ actions prioritaires ✓ délais ✓ responsable Précautions : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Limiter et prioriser le nombre des projets engagés ✓ Concernant les stations Outre-Mer, s'assurer auprès des membres de Direction que le projet s'inscrit bien dans la culture locale et qu'il pourra être porté  Développer la culture du retour, du partage, de l'expérimentation et de l'analyse des pratiques (ex. : activité des premières cellules de veille) 	















Organisation de la DSQVT

Dysfonctionnements/Constats	Risques	Préconisations	Priorité
		<p> Développer l'action en mode projet : acteurs en charge et process de validation : délais, points d'étapes, régulation, adaptation, indicateurs de réussite, retours d'expérience</p> <p>Précaution</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Intégrer des personnes décisionnaires dans les groupes de travail <p> Profiter de la formation du Management aux RPS pour présenter les acteurs DSQVT et le système de prévention (support à fournir)</p>	
<p> La réalisation du présent diagnostic a été l'occasion de rassembler un certain nombre d'expertises disséminées sur les différentes entités</p>	<ul style="list-style-type: none">  Absence de prise directe de la DSQVT avec l'activité de tous les CHSCT  Absence de partage du travail lié aux expertises 	<p> Consolider et capitaliser sur les expertises au sein de la DSQVT (désignation d'une personne référente) et mettre en œuvre une réflexion sur les ressources associées pour cette consolidation et le suivi des plans d'actions au vu de la charge déjà élevée de l'équipe</p>	

Harmonisation des interventions SQVT

Dysfonctionnements/Constats	Risques	Préconisations	Priorité
<ul style="list-style-type: none"> ✎ Insuffisance de coordination entre les différentes interventions ✎ Absence de visibilité sur ce que font les divers intervenants ✎ Insuffisance de maîtrise et de contrôle sur les profils, les objectifs et les outils de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Discours différents selon les interventions ✎ Difficulté à capitaliser l'existant ✎ Difficulté à identifier les intervenants et donc à les solliciter (pour le réseau) 	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Formaliser plus précisément les attentes vis-à-vis des différents prestataires (ex. : cahier des charges) ✎ Définir des cahiers des charges communs aux prestataires d'un même domaine d'intervention précisant les profils, les objectifs, les outils de suivi ✎ Favoriser une approche multidisciplinaire : réunir 2 fois par an en séminaire l'ensemble des intervenants externes de la DSQVT pour assurer le suivi et adapter les actions ✎ Diffuser un guide des bonnes pratiques à respecter lorsque des équipes liées à la DSQVT interviennent en région et dans les départements d'Outre-Mer 	En cours

Mise en place d'un système et d'une culture de prévention

Dysfonctionnements/Constats	Risques	Préconisations	Priorité
<ul style="list-style-type: none">  De très nombreuses demandes au personnel RH restent sans réponse  De nombreux salariés ne savent plus vers qui se tourner pour des demandes concernant leur carrière  Cas de salariés sans affectation pendant de longues périodes  Cas de salariés en arrêt maladie prolongé depuis un changement de poste 	<ul style="list-style-type: none">  Démotivation, sentiment d'abandon  Non-reconnaissance  Dégradation de l'ambiance de travail – mise en tension, tant de la part de salariés que des personnels RH n'estimant plus faire un travail de qualité  Situations enkystées, délétères 	<ul style="list-style-type: none">  Formalisation du système de prévention : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Définition des process et calendrier de réponse, identification des instances, des personnes ressources, premiers réflexes, canaux de remontées d'informations ✓ Mise en place d'une procédure de préparation et de suivi des retours des personnes ayant été en arrêt maladie moyenne et longue durée ✓ Mise en place d'un système de détection des personnes sans affectation claire depuis plus de deux mois 	
<ul style="list-style-type: none">  Nombreux conflits au sein des équipes, entre équipes et managers 		<ul style="list-style-type: none">  Etablir un protocole de traitement des conflits soit en interne par arbitrage (et identifiant les arbitres) ou par intervention de tiers extérieur (médiateur) 	
<ul style="list-style-type: none">  Problèmes d'addiction à l'alcool 	<ul style="list-style-type: none">  Fragilisation du collectif, processus d'isolement, peur 	<ul style="list-style-type: none">  Plan de prévention alcoolisme <ul style="list-style-type: none"> ✓ Définition du positionnement de l'entreprise sur cette question (au-delà du règlement intérieur) ✓ Formation à l'addictologie des Médecins du Travail si nécessaire ✓ Campagne de sensibilisation à l'hygiène de vie 	

Management et qualité de vie au travail

Dysfonctionnements/Constats	Risques	Préconisations	Priorité
<p>↳ Les salariés se plaignent de leurs managers à qui ils reprochent de ne pas connaître les bases d'un management responsable et efficace</p> <p>↳ Manque de sensibilisation des managers aux questions de qualité de vie au travail et de risques psychosociaux</p>	<p>↳ Forte démotivation, conflits, sentiment d'injustice</p>	<p>↳ Travail de réflexion commun management/RH/DSQVT sur les valeurs partagées du management en matière de conduite des ressources humaines : responsabilités, moyens, comportements (Référentiel managérial et social)</p> <p>↳ Réflexion en vue d'une refonte des formations du management aux RPS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Développer une formation plus globale au management de la santé au travail (tous niveaux managériaux) ✓ Outiller à cette occasion le management en termes de suivi des questions liées aux conditions de travail et aux RPS : présentation du système de prévention et ses acteurs, synthèse des « que faire ? » en cas de difficultés d'un salarié ✓ Présence d'un membre de la DSQVT ou des RH pour débriefer après chaque session de formation avec les managers afin d'identifier les problèmes qu'ils rencontrent ✓ Organiser un suivi des formations à un an (utilisation effective, difficultés rencontrées) <p>↳ Mise en avant des entretiens annuels</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Faire de l'entretien annuel un moment privilégié d'appréhension des problèmes liés au travail en 	

Management et qualité de vie au travail


Dysfonctionnements/Constats	Risques	Préconisations	Priorité
		<p>intégrant une partie « conditions de travail » par exemple</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Suite à entretien annuel, assurer la remontée en cas de problème identifié important✍ Mener une réflexion sur la mise en place d'une rémunération variable pour les cadres dirigeants, liée à des critères relatifs à la performance sociale (batterie d'indicateurs co-construits, remontée d'initiatives...)	

CONFIDENTIEL

Développement ressources humaines et prospective

Dysfonctionnements/Constats	Risques	Préconisations	Priorité
<p>↳ Insuffisante vision de l'évolution des métiers au sein de FTV</p> <p>↳ De nombreux métiers (monteurs, JRI, OPS, OPV, scriptes, assistantes ...) connaissent une profonde évolution depuis plusieurs années sans que les salariés concernés sachent comment ils vont pouvoir s'adapter et s'ils vont pouvoir conserver leur emploi</p>	<p>↳ Inquiétudes par rapport à l'avenir, démotivation, sentiment de non-reconnaissance</p> <p>↳ Risque d'une perte d'intérêt et d'une perte de sens suivi d'une désimplication des personnels et l'apparition de sentiments acerbes envers l'entreprise</p> <p>↳ Mise en cause et rejet de la DRH par les salariés, ce qui met en tension de part et d'autre</p>	<p>↳ Développer une mission de prospective au sein de la DGRH et mettre en place un outillage de type GPEC : établissement de portefeuilles de compétences, cartographie des métiers, fiches de postes sur la base du travail réel</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mener une réflexion approfondie avec groupes de travail interdisciplinaires sur l'articulation des métiers entre eux et sur leur évolution ✓ Mettre en place des outils et conditions permettant d'accompagner les salariés aux métiers en forte évolution : bilan de compétences, formations adaptées, mise en œuvre rapide des nouvelles compétences 	
<p>↳ Pour les personnels de l'Outre-Mer, difficultés de développer leurs compétences étant donné l'inexistence parfois d'organisme de formation adapté à l'activité</p>		<p>↳ Pour les personnels de l'OM : pour la Nouvelle-Calédonie notamment, mener une réflexion sur la possibilité de développer un « partenariat » avec la Nouvelle-Zélande ou l'Australie, qui sont mieux dotés en termes de formation</p>	

Insuffisance de gestion et de suivi des carrières,
absence de politique de mobilité












 Développer les structures et l'outillage RH en matière de gestion de carrière, création d'un département Talent Management

- ✓ Utilisation outillage par les managers (comités de carrière, grille d'évaluation, ...) pour une détection des potentiels et objectivation des performances,
- ✓ Utilisation outillage par les salariés pour une meilleure prise en compte de leurs attentes professionnelles (poste, localisation) et de leur compétences.
- ✓ Définir une politique d'incitation à la mobilité géographique alliant mesures liées à la carrière et accompagnement pratique
- ✓ Saisine effective de l'instance d'arbitrage si freins observés dans traitement de situation de mobilité

Développement ressources humaines et prospective

Dysfonctionnements/Constats	Risques	Préconisations	Priorité
<p>✎ La charge de travail est inégalement répartie : nombreux cas de surcharge et de sous-charge</p>		<p>✎ Meilleure répartition de la charge de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Faire du traitement de l'inégalité de la répartition de la charge de travail une priorité commune management/RH ✓ Privilégier dans la répartition de l'activité le local sur le national (ex. : sujets régionaux) ✓ Avoir recours prioritairement aux moyens internes pour la production des émissions ✓ « Traquer » les personnes en situation de sur-engagement sur MT et LT (Médecine du travail : questionnaire DUWAS par ex.) et action mise en œuvre en termes de répartition de charges si origine organisationnelle. Audit de charge si nécessaire dans services en tension 	
<p>✎ Une charge de travail qui est polluée par des outils de travail dysfonctionnant depuis plusieurs années</p>		<p>✎ Faire de l'optimisation des outils de travail une priorité (ex. : Papyrus)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pour l'OM, faire en sorte que tous les logiciels fonctionnent et soient accessibles sur le temps de travail (ex. : Artémis ne fonctionne pas l'après-midi en Nouvelle-Calédonie) 	

Actions spécifiques à destination de certaines populations fragilisées : RH, élus

Dysfonctionnements/Constats	Risques	Préconisations	Priorité
<p> Les salariés des ressources humaines sont démunis face à l'ampleur du désarroi des salariés</p>	<ul style="list-style-type: none">  Service rendu de qualité dégradée renvoyant au sentiment de mal faire son travail – une qualité empêchée  Stress, pression ressentie  Risque important d'épuisement professionnel 	<ul style="list-style-type: none">  Revoir le périmètre des RRH pour leur permettre une véritable prise en charge et un suivi de carrière des salariés  Mettre à disposition des salariés RH pour tout nouveau projet important une boîte à outils de déploiement RH (Qui fait quoi, avec quels outils, comment), un help desk pour une assistance au moment du déploiement du projet et ce, pendant une période donnée et un PQSR (Pas de Question Sans Réponse) à destination des managers 	
<p> Face à la multiplication des instances et à l'ampleur de la réorganisation, les élus des CHSCT sont sur sollicités</p>	<ul style="list-style-type: none">  Risque important d'épuisement professionnel 	<ul style="list-style-type: none">  Favoriser, tout en respectant le cadre réglementaire, le développement d'expertises mutualisées quand les sujets sont transverses, et le travail amont commun (avec la Direction) quand c'est possible, sur l'élaboration de cahier des charges pour augmenter l'efficacité et la mise en œuvre des plans d'action  Veiller à l'évolution professionnelle des représentants du personnel (sujet possible d'accord relatif au dialogue social)  Valorisation des parcours syndicaux dans l'évolution de carrière 	

Actions spécifiques à destination de certaines populations fragilisées : RH, élus

Dysfonctionnements/Constats	Risques	Préconisations	Priorité
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actions de requalification professionnelle ✍ Veiller à la santé au travail des élus : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formation approfondie aux risques psychosociaux et à « l'écoute de la demande » pour pouvoir orienter vers les professionnels adaptés afin qu'ils ne portent pas « à la place de » ✓ Présentation approfondie du système de prévention et de ses acteurs ✍ Supervision par un psychologue clinicien dans période de fortes tensions 	

CONFIDENTIEL



Avis sur le bilan de la politique handicap du pôle Nord-Ouest pour 2014

En 2014, le taux de travailleurs handicapés a atteint 5,83% sur le pôle Nord-Ouest et approche de l'obligation légale de 6%, bien en avance sur le reste de l'entreprise.

Les élus du CE France 3 Nord-Ouest saluent ce bilan favorable et cette progression constante. A ce titre ils donnent un avis positif au bilan de la politique d'emploi des travailleurs handicapés pour l'année 2014.

Ils souhaitent cependant qu'à l'occasion de la négociation d'un nouvel accord sur le handicap à France Télévisions, de nouveaux indicateurs permettent d'avoir une vision plus précise des situations au sein de la population des travailleurs handicapés. Ils souhaitent bénéficier également d'un bilan qualitatif sur la prise en charge de ces salariés et sur leur évolution de carrière au sein de l'entreprise.

Ils souhaitent qu'une information sur les droits propres aux travailleurs handicapés et les dispositifs qui leur sont ouverts, soit diffusée à l'ensemble des salariés.

Ils rappellent en outre leur souhait qu'à l'avenir les actions de sensibilisation permettent à l'ensemble des salariés de mieux comprendre la réalité des difficultés rencontrées quotidiennement par leurs collègues handicapés.

Adopté à l'unanimité.

CFDT, CGT, FO, SUD et SNJ s'associent.

Rennes, le 10 avril 2015



Résolution sur le dispositif primo-écoutant

Les élus du CE France 3 Nord-Ouest ont demandé que leur soit présenté le dispositif de primo-écoutant mis en place dans l'entreprise. Ils déplorent que ce point ait été inscrit à leur demande et non à l'initiative de la direction, ce qui traduit une étrange réticence sur la question des risques psycho-sociaux, réticence de mauvais aloi en plein contexte de restitution du rapport Vacquin.

Sur le fond, les élus du CE France 3 Nord-Ouest émettent les plus vives réserves sur ce dispositif, qui tend à substituer des salariés sélectionnés et nommés par la direction aux salariés élus démocratiquement, qui eux ont des obligations et des droits encadrés par la loi.

De plus, il fait reposer sur les épaules du salarié « primo-écoutant » une grosse responsabilité, qui peut même le mettre en danger.

Dans sa présentation, la direction du pôle Nord-Ouest exclut en outre le CHSCT des intervenants au sein de la cellule de veille locale, ce qui apparaît comme un désaveu cinglant d'une instance en première ligne sur la santé et les conditions de travail au sein de l'entreprise.

Les élus du CE France 3 Nord-Ouest invitent la direction de France Télévisions à revoir urgemment sa copie et à prendre pleinement en compte la réalité des risques psychosociaux.

**Adopté à l'unanimité.
CFDT, CGT, FO, SUD et SNJ s'associent.**

Rennes, le 10 avril 2015