



## LES ÉCHOS DU CE

DECEMBRE 2016

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

**Représentante syndicale :** Fabienne LABIGNE (Nantes).

### ✓ LA FIN DU PÔLE

---

Dernier CE de l'ère polaire. **A partir du 1<sup>er</sup> janvier, les pôles sont morts**, vive les nouvelles régions : France 3 Normandie, France 3 Paris-Ile de France, France 3 Centre Val de Loire, France 3 Pays de la Loire et France 3 Bretagne.

Cependant **le CE de France 3 Nord-Ouest subsistera, à titre transitoire**, jusqu'à l'expiration des mandats des élus en novembre 2017. Pendant ce laps de temps, la direction du Travail de Paris devra se prononcer sur les périmètres des futures instances régionales du personnel, puisque direction et organisations syndicales ne sont pas parvenues à un accord.

A partir du mois de janvier et pendant la période transitoire, **le CE France 3 Nord-Ouest sera présidé par Yannick Letranchant**, le directeur du réseau de France 3, assisté d'Olivier Godard, le DRH du réseau et d'Olivier Montels, le directeur des programmes régionaux. Et au coup par coup, des directeurs-trices régionaux-les concerné-e-s.

### ✓ UN AVIS NEGATIF A LA REFORME DE FRANCE 3

---

La procédure d'information/consultation du CE sur la réorganisation du réseau régional de France 3 est arrivée à son terme. Dans la lignée de l'instance nationale de coordination des CHSCT, **les élus ont rendu un avis négatif à un projet qui reste très flou** sur son fonctionnement, ses conséquences au quotidien pour les salariés, leur accompagnement, les besoins de formation et les moyens associés. **→ Voir l'avis du CE**

Les risques que comporte ce projet sont précisément décrits dans le [rapport de l'expert de l'IC-CHSCT](#), produit après les ateliers qui ont réuni de nombreux salariés partout en France. → [Voir le rapport SECAFI](#)

L'avis n'a pas été adopté à l'unanimité des élus, car il subsiste une différence d'approche entre les organisations syndicales sur les futures instances du personnel, la CGT et FO privilégiant des pouvoirs et des moyens renforcés pour les instances d'hyper-proximité, les DP et les CHSCT qui suivent le quotidien des conditions de travail des salariés. Or, c'est bien dans les CHSCT que sont tracés [les risques psychosociaux, de plus en plus nombreux dans une entreprise comme la nôtre](#), qui vit une véritable mutation du travail et des technologies.

#### ✓ [PLAN DE FORMATION 2017](#)

---

Les élus ont également rendu un [avis négatif sur le plan de formation pour 2017](#), conformément au rapport de la commission emploi-formation. → [Voir le compte-rendu](#)

Même si le Pôle n'existe plus au 1<sup>er</sup> janvier, la formation continuera à se traiter sur l'ex-périmètre polaire, la responsable de la formation étant rattachée directement à la DRH du réseau.

Les élus déplorent la réduction continue des budgets, l'absence de plan massif vers le numérique associant les PTA et globalement l'absence d'indicateurs leur permettant d'avoir un regard fin sur l'équité de traitement des salariés. → [Voir l'avis](#)

[Côté entretiens annuels, ils atteignent péniblement 68%](#) de réalisation début décembre sur le Pôle, c'est mieux que l'an dernier, mais cela cache des disparités, Ile de France et Pays de la Loire faisant figure de mauvais élèves :

Normandie-Caen : 91,11%  
Normandie-Rouen : 83,19%  
Bretagne : 76,7%  
Centre-Val de Loire : 71,3%  
Pays de la Loire : 58,16%  
Ile de France : 35,03%

#### ✓ [DES MATINALES A RALLONGE](#)

---

Dès janvier, [les émissions du matin passeront de 26 à 52 minutes](#), 4 jours par

semaine, dans les régions du Nord-Ouest à l'exception de l'Île-de-France. Autre nouveauté, ces émissions ne seront interrompues que pendant les vacances scolaires de leur zone de diffusion, pas sur l'ensemble des zones de vacances comme c'était le cas jusqu'ici.

A l'occasion, ces émissions changent de titre et d'habillage. Exit *Normandie Matin*, *Bretagne matin*, *Pays de la Loire Matin* et *les Matins de Paris*, **il faudra désormais les appeler 9h50 le matin** en Normandie, en Bretagne, en Île-de-France, etc.

A l'occasion, **la région Centre Val de Loire se lance à son tour dans l'aventure matinale**, avec une émission diffusée comme ailleurs, 4 jours par semaine, mais seulement 2 fois en direct.

Les formules et les moyens divergent d'une région à l'autre, le tout se faisant par redéploiement, ce qui relève souvent du bricolage et va reposer lourdement sur les épaules des salariés qui en seront chargés.

**En Bretagne**, il s'agira d'un « talk convivial », avec invités et chroniqueurs maison, rediffusion de sujets et magazines, séquences archives et duplex. L'émission abandonne les « skype » utilisés jusque-là. L'émission est séquencée en rubriques récurrentes, différentes chaque jour de la semaine : vie associative, culture, vie pratique, conso, santé, environnement, etc. L'actuelle présentatrice (qui assure la rédaction en chef) et l'assistante (qui assure l'édition) seront renforcées des moyens de l'agenda culturel (3 jours du service météo-bandes annonces) qui est supprimé. L'éditeur web sera détachée un jour par semaine pour le calage des invités. Numéros zéro les 2 et 3 janvier. A l'antenne, le 5 janvier.

**En Centre-Val de Loire**, l'émission sera en plateau avec des duplex extérieurs assurés avec un VRC récupéré à Soissons. Deux présentateurs : un animateur (fourni par un prestataire extérieur) et une journaliste pour les duplex. Le prestataire assurera aussi l'édition pendant la période de lancement. La personne chargée de la météo assurera 2 chroniques par semaine. L'assistante de la locale de Bourges assurera la préparation et le suivi de l'émission sur l'équivalent d'un mi-temps.

**Dans les Pays de la Loire**, il y a un flottement sur la date de lancement. Le 5 ? Le 9 ? Là encore on donne dans le convivial. 4 personnes en plateau, des duplex en 4G avec un journaliste dédié. Rubriques vie pratique, associations, santé, sport, animaux, vie pratique, cuisine et là encore, archives de l'INA. On donne dans l'expérimental : un monteur CDI assure à la fois la fonction d'assistant et le montage des sujets l'après-midi. Autre « originalité », la participation, deux jours par semaine, d'une assistante de l'UO (unité d'organisation) qui ne sera pas remplacée dans son service d'origine, ce qui pose franchement question : quid de la charge de travail liée à son absence dans le service ?

**En Normandie**, l'émission est en plateau et en direct depuis Caen, avec un

présentateur sur la semaine, un producteur à mi-temps, une assistante d'émission, ainsi qu'une productrice de Rouen et un monteur sur 4 demi-journées. L'émission prévoit aussi des chroniqueurs réguliers (portraits d'artistes, sorties), séquence mémoire, rediffusions de portraits du JT, rubriques jardinage, objets anciens, etc.

**En Ile de France**, rien ne change dans l'immédiat. L'actuelle direction du Pôle renvoie la patate chaude au futur directeur régional...

## ✓ **DES PARTENARIATS QUI FONT DEBAT**

---

A l'occasion d'une visite à Rennes le 1<sup>er</sup> décembre, Delphine Ernotte a évoqué la nécessité pour les nouvelles directions régionales de **développer les partenariats locaux** afin de trouver de nouveaux financements.

Alors qu'un contrat d'objectifs et de moyens (COM) est actuellement en cours avec la région Bretagne, **France 3 s'apprête à en signer un avec la région des Pays de la Loire**, pour succéder au partenariat qui existait depuis 3 ans. Etonnement des élus qui n'en ont pas été informés. Autre bizarrerie, le contrat doit être validé par le conseil d'administration de France Télévisions le 16 décembre prochain, alors que les contenus éditoriaux n'ont pas été définis.

Si les élus CGT sont favorables à la recherche de financements supplémentaires, ils rappellent que **ces partenariats ne sauraient remettre en cause l'indépendance éditoriale de la chaîne**.

Par ailleurs, ces financements **doivent pouvoir permettre de développer l'activité en interne**, ce qui n'est pas – ou peu – le cas actuellement : France 3 sert uniquement de guichet pour les producteurs et les prestataires extérieurs.

Le précédent partenariat entre France 3 et la région Pays de la Loire, qui prévoyait 300 000 euros par an sur 3 ans a servi à acheter des programmes courts clés en main, il n'a pas généré d'activité pour les salariés ligériens.

La direction rétorque que France 3 a un rôle d'aménagement du territoire et du paysage audiovisuel et que ces financements permettent de rééquilibrer un secteur concentré à 95% sur Paris. Pour les élus, ces financements doivent permettre de développer l'activité, en associant les salariés.

## ✓ **RENOUVELLEMENT AU CHSCT D'ORLEANS**

---

En marge du CE, le collège électoral s'est réuni pour renouveler un siège du CHSCT d'Orléans. **Anne-Astrid GRANDVEAU, monteuse à Orléans a été élue** en

remplacement de Stéphanie TEISSIER, monteuse elle aussi, qui est mutée à Strasbourg.

**Les élus CGT félicitent Anne-Astrid pour son élection et remercient chaleureusement Stéphanie** qui s'est, en parallèle, largement impliquée ces dernières années, dans la gestion des activités sociales et culturelles de l'antenne de France 3 Centre-Val de Loire.

✓ **A VENIR**

---

➡ **Prochain CE** : 20 janvier

➡ **Prochain CCE** : 15 et 16 décembre.



## **Avis du CE France 3 Nord-Ouest sur la réorganisation du réseau régional de France 3**

Six ans après une réforme majeure qui a restructuré le réseau régional de France 3, la direction de France Télévisions souhaite à nouveau modifier l'organisation afin de coller à la réforme politique des régions.

Cette nouvelle réorganisation est mise en place à moins de six mois d'une vraisemblable alternance politique, qui pourrait rebattre les cartes : le candidat de la droite, François Fillon a déjà annoncé qu'il voulait revenir sur le nouveau découpage administratif.

Dès lors, est-il opportun de prendre le risque d'une restructuration qui en entrainerait une autre dans quelques mois ? Les élus mettent en garde la direction contre le syndrome de la réforme permanente qui gangrène cette entreprise et l'invitent à surseoir à ce projet.

Dans le Nord-Ouest, les salariés ont beaucoup souffert de la mise en place des pôles de gouvernance. A coup de mutualisations et d'économies, l'activité régionale s'en est trouvée rétrécie, la télévision publique a brouillé son identité en s'éloignant de la proximité. Les salariés ont vécu une perte de sens au travail et un accroissement majeur de la productivité, au détriment de la qualité.

Aujourd'hui, la direction remet en cause les pôles – sans pour autant en présenter le bilan concret et détaillé – mais elle maintient un certain nombre des fonctions polaires qui ont le plus contribué aux économies et à la réduction d'activité.

Le projet présenté aux élus entérine un grand déséquilibre territorial et structurel entre les régions. Ainsi, les petites directions régionales de l'actuel Pôle Nord-Ouest se retrouveront dans le réseau face à d'immenses directions comme la Nouvelle Aquitaine, l'Occitanie ou le Grand-Est, qui comptent chacune deux ou trois antennes.

Alors que le projet met en avant l'autonomie éditoriale et budgétaire des futurs directeurs régionaux, les élus du CE France 3 Nord-Ouest redoutent au contraire une centralisation accrue. Cette crainte se voit renforcée par le contenu de la note d'intention remise dans le cadre de la négociation sur le périmètre des instances représentatives du personnel, qui prévoit un CE unique.

Sur le fond, les élus font leurs, les remarques et préconisations de l'ICCHSCT et de son expert. Ils jugent que ce projet présente trop de zones d'ombre sur les fonctionnements des futures régions et du réseau régional.

Concernant l'autonomie annoncée, les élus ne voudraient pas que les futurs directeurs régionaux soient réduits à un rôle d'administration budgétaire et éditoriale ; une forme de mise sous tutelle et une autonomie toute relative.

L'allocation budgétaire aux futures régions n'est pas connue. La répartition se fera-t-elle en fonction de l'existant et notamment des effectifs ? Des territoires à couvrir ? En fonction des projets ? Comment s'organisera une éventuelle réévaluation budgétaire en cours d'année ?

Côté éditorial, les créneaux et leurs genres seront fixés à Paris. On risque d'assister à une uniformisation éditoriale, qui est le contraire de la proximité : ce qui fonctionne dans une région ne fonctionne pas nécessairement à côté. Les futurs managers n'auront pas la main pour inventer.

Les élus notent la recentralisation d'un certain nombre de fonctions, comme la régulation ou les moyens généraux et une montée en puissance de la DRH centrale, qui interroge sur le rôle des RH de proximité, leur niveau de compétence et leur marge d'autonomie.

Sur le numérique, la réorganisation apparaît comme une « coquille vide » : elle n'est accompagnée ni d'un projet éditorial, ni de moyens, ni d'un plan de formation adapté. Les élus craignent que le développement numérique se fasse sur des « temps masqués ». Le rapport de l'expert juge pourtant alarmante la situation d'un certain nombre de salariés affectés au numérique, notamment les éditeurs web. Sur la gouvernance, la répartition des rôles entre le délégué au numérique, le chef info web et le rédacteur en chef n'est pas claire. Les nécessaires efforts de formation ne sont pas formalisés, alors que le déficit de compétence de l'encadrement en matière de numérique est largement mis en avant.

Les élus déplorent que des organigrammes (hors encadrement) n'aient pas été communiqués. Car le projet va avoir des impacts sur l'activité et les conditions de travail d'un grand nombre de fonctions.

Dans le pôle Nord-Ouest, le fonctionnement mutualisé de la gestion d'antenne va trouver ses limites en cas de montée en puissance de l'activité des futures régions, qui risque d'augmenter la charge de travail et les spécificités régionales.

Les élus alertent une nouvelle fois la direction sur la situation des assistantes, qui, majoritairement se sentent déconsidérées et souhaitent changer de métier.

Ils s'interrogent également sur le revirement de la direction qui dote les Pays de la Loire d'un administrateur de production, alors que la Normandie, future plus grande région du Nord-Ouest, n'en disposera pas.

Le pôle Nord-Ouest a déjà fait l'expérience de la recentralisation de la paie et l'expérience ne joue pas en faveur de ces centres de service partagés (CSP) : baisse de la qualité de la relation

avec le salarié, charge de travail et isolement des gestionnaires de paie, multiplication des problèmes, allongement des délais de résolution.

Le projet ne présente pas de répartition clairement définie des nouvelles tâches des salariés des services communication.

En réalité, cette réorganisation apparaît avant tout comme un projet politique et économique, pas une réforme éditoriale. Avec le risque de voir à moyen terme la proximité réduite au périmètre administratif pour les régions à plusieurs antennes.

Le projet vise à dégager de nouveaux gains de productivité, qu'il faut mettre en regard de l'objectif de non remplacement d'un départ à la retraite sur deux d'ici 2020, ce qui équivaudra à 500 suppressions de postes, en grande partie en région. Un nouveau choc pathogène de productivité dans des stations exsangues, qui profitera aux économies, pas au développement ni à la qualité.

Pour toutes les raisons énoncées précédemment et compte tenu des carences du projet, les élus du CE France 3 Nord-Ouest rendent un avis négatif sur le projet de réorganisation de France 3.

Face aux risques psychosociaux importants que comporte ce projet et afin de pouvoir en suivre le déploiement opérationnel, les élus soutiennent la demande des élus de l'IC-CHSCT, quant au suivi de la mise en place de la réorganisation. De leur côté, ils assureront chaque mois en CE un suivi sur tous les aspects de cette réorganisation.

Enfin, il faut des instances de proximité dotées de vraies prérogatives, en cohérence avec le niveau d'autonomie des futures régions, avec un nombre d'élus et des moyens à la hauteur des enjeux qui attendent les salariés pour les années à venir.

**Adopté par 8 voix.**

**5 abstentions.**

**La CGT et FO s'associent.**

A Rennes, le 6 décembre 2016





**SECAFI**  
Groupe ALPHA



# France 3

## Impact du projet d'évolution de l'organisation du réseau régional

**SECAFI**

### **Changement Travail Santé**

Cabinet agréé par le ministère du Travail,  
habilité IPRP et membre de la FIRPS

### **Direction Régionale Ile de France**

20 rue Martin Bernard  
75647 Paris Cedex 13  
Tél 01 53 62 70 00

SAS au capital de 910 599 €

328 921 119 RCS Paris

Numéro d'identification intracommunautaire

FR 23 328 921 119

**BORDEAUX ▶ LILLE ▶ LYON ▶ MARSEILLE ▶ METZ ▶ MONTPELLIER ▶ NANTES ▶ PARIS ▶ TOULOUSE**

**[www.secafi.com](http://www.secafi.com)**

<b>1 / Présentation et mise en perspective du projet de réorganisation du réseau régional de France 3</b>	<b>page 5</b>
1-1 Ambitions et bilan de l'organisation du RR F3 en pôles	page 6
1-2 Présentation et analyse du projet de réorganisation	page 16
1-3 Quelles sont la nature et l'ambition de ce projet ?	page 22
1-4 Risques et propositions	page 29
<b>2 / Analyse thématique</b>	<b>page 34</b>
2-1 Présentation de la démarche	page 35
2-2 Thème 1 : La déclinaison opérationnelle de la stratégie numérique dans le réseau F3	page 38
2-3 Thème 2 : L'organisation de l'autonomie des régions et antennes	page 81
2-3.1 Le ressenti des salariés exprimé à travers les abaquages de Régnier	page 82
Pôle Sud-Ouest	page 85
Pôle Sud-Est	page 90
Pôle Nord-Ouest	page 95
Pôle Nord-Est	page 100
2-3.2 Impact sur les conditions de travail	page 104
2-3.3 Les principes de la régionalisation	page 114
2-3.4 L'autonomie : à quelles conditions ?	page 119
2-3.5 Nos préconisations	page 126

## 3 / Analyse métier

page 130

---

3-1 Présentation de la démarche	page 131
3-2 Résultats des métiers étudiés dans le cadre d'entretiens individuels	page 135
3-3 Résultats des ateliers métiers	page 144
3-3.1 Gestionnaires d'antenne (PNO / PSO)	page 145
3-3.2 Pilote Web	page 161
3-3.3 Editeurs Web	page 170
3-3.4 Administrateur de production et d'atelier	page 178
3-3.5 Interlocuteur Ressources Humaines (IRH)	page 190
3-3.6 Assistantes	page 194
3-3.7 Rédacteurs en Chef (traité au niveau national)	page 202
3-3.8 Responsables IMGHSE (traité au niveau national)	page 214
3-3.9 Gestionnaire de Paie (traité au niveau national)	page 223
3-3.10 Responsables de Communication Interne et Externe (traité au niveau national)	page 231
3-3.11 Responsables et Assistantes de Formation (traité au niveau national)	page 236

---



- ▶ Le présent rapport rend compte de la mission que nous a confiée l'ICCHSCT de FTV, dans le cadre de l'accord de méthode signé entre les parties, sur le sujet suivant : information/consultation sur le projet d'évolution de l'organisation du réseau régional de France 3 et son impact sur les conditions de travail des salariés concernés.
- ▶ Pour exécuter nos travaux, nous avons notamment utilisé les documents remis aux instances ainsi que les rapports Secafi récents sur l'analyse des compte des pôles.
- ▶ Nous avons complété notre analyse documentaire par des entretiens avec la direction du réseau régional et des pôles que nous remercions de leur disponibilité.
- ▶ Nous remercions également toutes celles et tous ceux qui ont accepté de participer aux travaux des ateliers et remercions les membres de l'ICCHSCT de leur confiance. Dans plusieurs cas l'absentéisme que nous avons pu constater a tellement réduit l'échantillon que nous avons été conduits à limiter nos analyses et propositions
- ▶ Notre rapport d'ensemble est composé de cahiers ; le cas échéant des recommandations figurent dans chacun d'entre eux.
  - ▶ Cahier 1 : présentation et analyse du projet ;
  - ▶ Cahier 2 : présentation et analyse des ateliers thématiques, sur la question de l'autonomie et du numérique ;
  - ▶ Cahier 3 : présentation et analyse des métiers.
- ▶ Outre les signataires du présent rapport, ont également participé à la réalisation de cette mission, Madame Benaceur et Messieurs Guerin, Morchedi, Rigal.
- ▶ Nous vous remercions de votre confiance et nous nous tenons à votre disposition pour vous apporter toutes explications complémentaires ou pour approfondir avec vous les réflexions que vous estimeriez nécessaires à l'appréciation de la situation de l'entreprise.

Paris, le 31 octobre 2016

Christelle Jean Pierre  
Jacques Denoyelle





# 1 / Présentation et mise en perspective du projet de réorganisation du réseau régional de France 3

# 1-1 / Ambitions et bilan de l'organisation du RR F3 en pôles

---



## Synergies attendues de l'organisation du RR F3 en pôles (texte direction générale - 2009)

« La gestion des réseaux sera organisée **autour de 4 pôles régionaux**, de la direction territoriale Corse et de 4 bassins ultra-marins pour permettre un développement de l'activité de pilotage global (quotidien et événementiel), une déclinaison locale homogène des enjeux de l'entreprise commune, et l'harmonisation des processus et des normes de fabrication – dans les 24 antennes de proximité (via les 4 pôles de gouvernance) et dans les 9 stations (via la coordination des bassins). **Le siège des réseaux régionaux assurera le pilotage des réseaux et coordonnera, en amont du processus de fabrication, la gestion et la valorisation des contenus multi-supports produits.**

Afin d'accroître l'offre global média du groupe, et en lien avec les recommandations du marketing, cette organisation des réseaux doit permettre **d'optimiser les activités de conception et de fabrication des contenus (info et programmes) dans une logique multi supports (Premium, internet et Web TV).**

Ceci se concrétisera avec **les lancements du projet Web TV régionaux** qui sera le fruit du travail de diversification des antennes (Web TV, internet, ADSL) dans une logique de **renforcement de l'hyper proximité réalisé par les antennes de proximité**. Ainsi, les actions d'élargissement des zones de diffusion de certains programmes, la capacité à créer des contenus communs à large échelle, doivent permettre une **meilleure exploitation du stock d'images tournées au sein des grilles régionales** et optimiser les montants consacrés à l'acquisition ou à la production de programmes complémentaires.

Ces synergies permettront notamment **d'abonder par redéploiement les objectifs de développement global** media décrits précédemment ».

# Un bilan des pôles marqué par des économies successives

- ▶ Créée avec la mise en place de l'entreprise unique, la notion de pôle a eu pour objectif de mutualiser les moyens et réaliser des économies dites de synergies pour redéployer au service de l'exposition éditoriale tous supports.
- ▶ Plusieurs moments clés ont jalonné ces 6 dernières années :
  - ▶ En premier lieu, l'arrêt de la relance des programmes régionaux (2012) sous contrainte budgétaire,
  - ▶ La difficulté à planifier des actions longues en regard des années 2010-2014 marquées par de nombreux gels et surgels budgétaires (2012-2013-2014).
    - ▶ Il a été objectivement difficile de lancer des initiatives sans que la visibilité sur la stabilité des recettes affichées ne soit assurée.
  - ▶ La crainte de devoir rembourser (par des économies de fonctionnement courant) ce qui a été avancé a constitué un frein puissant à l'anticipation et à la prise de risque éditoriale.
    - ▶ Cet aspect a réduit l'autonomie de décision des pôles ; peu de PAE acceptées,
    - ▶ Et un nombre très limité a pu franchir les marches de l'antenne nationale...
- ▶ La recherche d'économies a eu lieu sans projet de renouvellement de l'offre dans un univers en plein bouleversement.
  - ▶ Les économies d'ETP (70 % du coût complet) n'ont pas été produites dans un cadre stratégique mais dans une adaptation à des événements consécutifs à l'entreprise unique (coût de l'accord collectif) et d'ordre juridique (permanentisation d'intermittents) en plus des incertitudes budgétaires et de la baisse des recettes publicitaires.
    - ▶ Deux PDV ont impacté les effectifs permanents pôles en 4 ans.
  - ▶ D'autres natures d'économies ont porté sur l'ensemble des charges, de l'optimisation jusqu'à la réduction des volumes (déplacements, prestations externes...) avec l'impact sur les conditions d'exercice professionnel.
  - ▶ Le rythme et la longueur de cette rationalisation ont produit ses effets anxiogènes pour l'ensemble du corps social (usure, démotivation) ; ceci a été relevé par le rapport Vacquin comme ceux de Secafi.





# Les économies ont pesé sur les non-permanents, et depuis 2014 sur les permanents : au total - 140 ETP moyens annuels

ETP moyen annuel (hors filière)	2011		2012		2013		2014		2015			
	PTA	J	PTA	J	PTA	J	PTA	J	PTA	J	PTA 11/15	J 11/15
Pôle Nord Est	644	397	637	397	607	382	611	389	605	383	-39	-14
Pôle Nord Ouest	523	372	421	324	498	354	498	360	501	355	-22	-17
Pôle Sud Ouest	485	352	499	353	476	340	476	350	474	347	-11	-5
Pôle Sud Est	427	287	422	287	409	283	408	284	401	281	-26	-6
	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>P</b>	<b>NP</b>	<b>perm.</b>	<b>non – perm.</b>
Pôle Nord Est	877	162	893	140	888	105	897	111	894	95	17	-67
Pôle Nord Ouest	758	137	773	123	770	106	776	96	759	97	1	-40
Pôle Sud Ouest	715	123	732	120	727	93	746	80	739	81	24	-42
Pôle Sud Est	594	121	596	117	600	98	605	86	598	84	4	-37

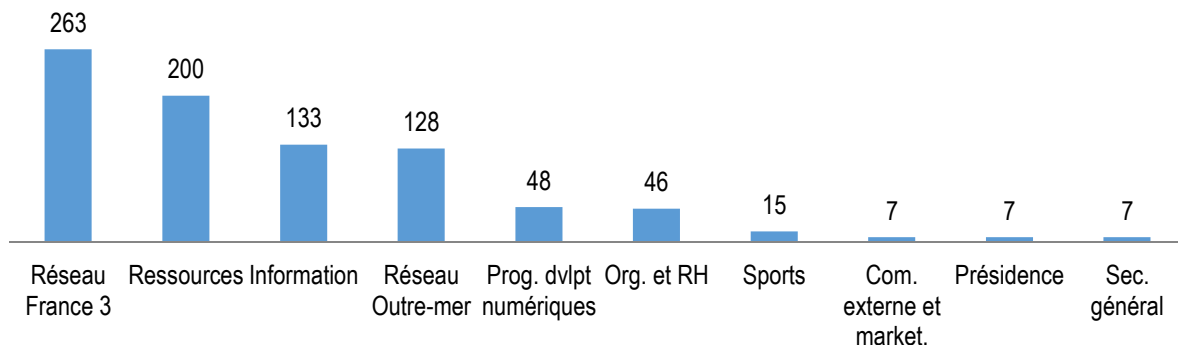
L'analyse ne peut être que globale P et NP, soit - 140 ETP moyens annuels sur la période. Les différents événements, PDV et titularisation des NP, brouillent les évolutions selon les statuts. Ce qu'il en reste est une décroissance nette des moyens alors que le cahier des charges est resté identique. Les pôles expliquent assez nettement que la situation actuelle ne leur permet pas d'être plus volontaristes dans la réduction du volume d'emplois à périmètre et volume d'activité constants. La baisse des effectifs permanents – nette des permanentisations – est amorcée depuis 2014.

NB : Un comptage en poste aboutirait à une suppression bien supérieure, de 250 à 300 sur la période.

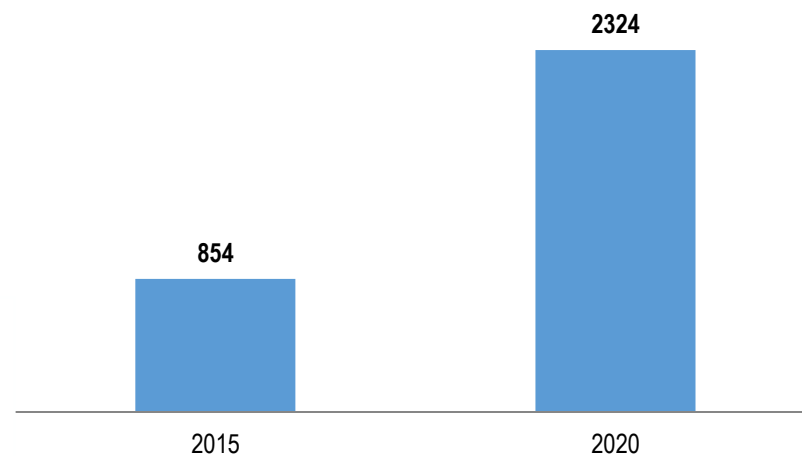


# Le RR de F3 est vieillissant ; les personnels de 60 ans représenteraient 35 % des potentiels retraités en 2020

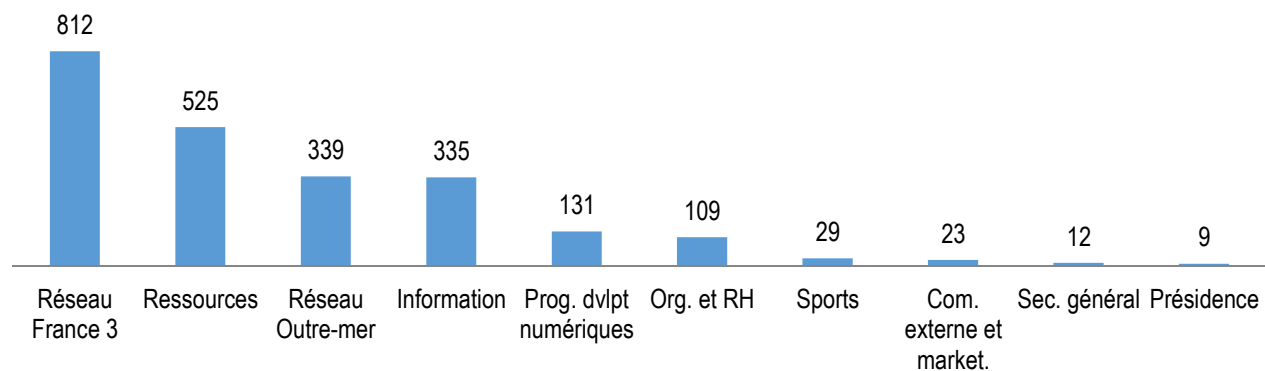
Antennes occupées par les plus de 60 ans fin 2015



Personnel en âge de partir à la retraite

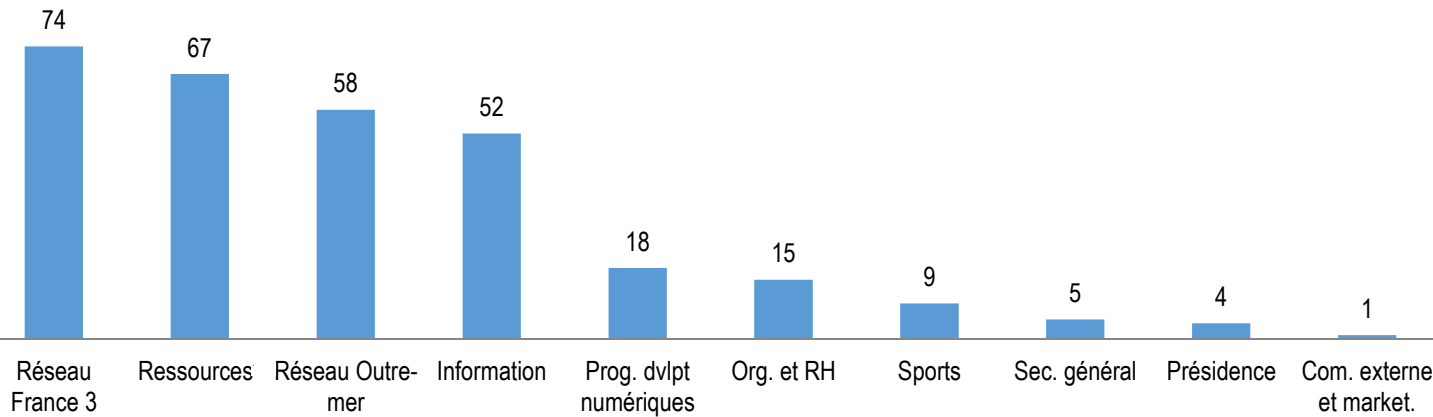


Antennes occupées par les plus de 60 ans fin 2020

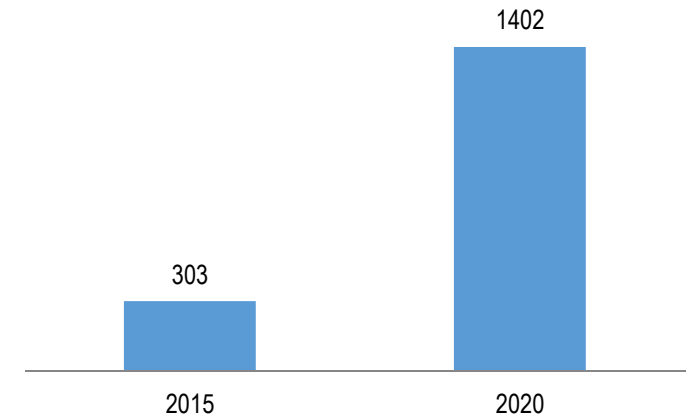


# Focus sur le personnel de plus de 63 ans

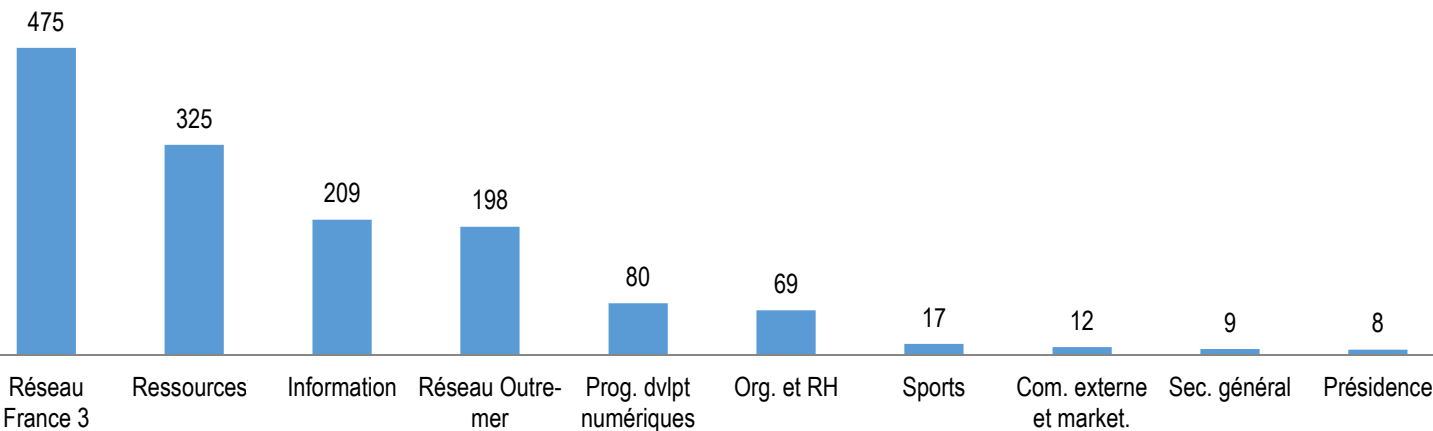
Antennes occupées par les plus de 63 ans fin 2015



Personnel en âge de partir à la retraite à 63 ans



Antennes occupées par les plus de 63 ans fin 2020



▶ Le nombre d'employés de plus de 63 ans est multiplié par 4,5 de 2015 à 2020.

- ▶ Les antennes du « Réseau France 3 » et « Ressources » sont les plus concernées par des effectifs supérieurs à 63 ans. Ils représentent, en 2020, 15 % de l'effectif total du « Réseau France 3 », et 19 % de celui des « Ressources ».
- ▶ L'antenne « information » dépasse le « Réseau Outre-Mer » en 2020 pour le nombre de personne de plus de 63 ans : 209 contre 198.



# Rappel Secafi : le poids des économies dans la gestion du réseau régional de F3 en 2014...

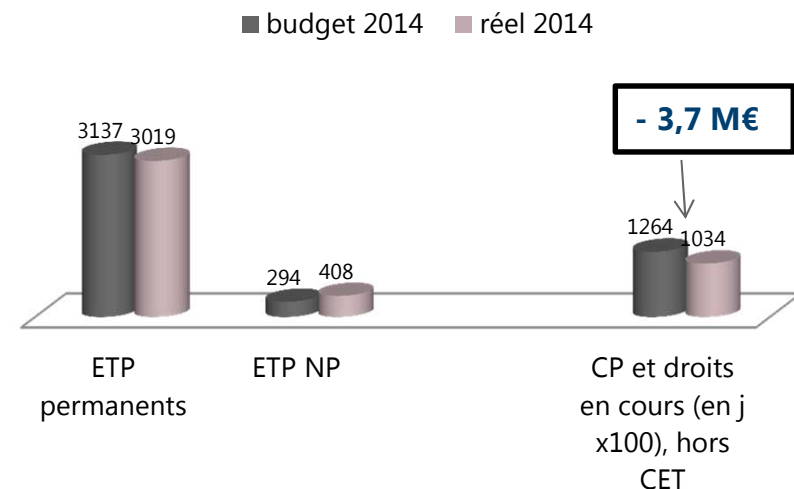
## Une régulière diminution du coût de grille

- ▶ 2012-2014 (hors impact des accords) = - 22,5 M€.
- ▶ Net des 10,2 M€ alloués pour le financement des accords, le coût de grille a été inférieur au budget 2014 de 1,8 M€ et surtout – hors effets salariaux – de 6,5 M€ par rapport au montant réel alloué en 2013.
- ▶ Le repli des recettes de publicité et de parrainage de 1,35 M€ a conduit au déclenchement de nouveaux programmes d'économies qui s'ajoutent à ceux des années précédentes.
- ▶ Dans ce contexte, il est intéressant de noter que ces économies ont été réalisées dans une situation où :
  - ▶ des élections qui ont fait progresser le coût de l'information (+ 2,5 M€),
  - ▶ une augmentation du nombre d'heures de diffusion (+ 1,5 %),
  - ▶ une augmentation de la productivité (heures diffusées et produites/ETP) de + 1,1 %.

## Enjeux

- ▶ Les économies ne sont pas contrebalancées par des projets de progression d'audience.
- ▶ La poursuite de la réduction des CP ne peut être reproduite dans les mêmes proportions sans un recours accru aux NP.
- ▶ Les efforts continus d'économies :
  - ▶ gèlent les développements sur le numérique,
  - ▶ accroissent la part des rediffusions et des imports au détriment des programmes neufs régionaux.
- ▶ L'ouverture des créneaux pub après 20 h ne comblera que très lentement les revenus pub des réseaux.
- ▶ La TV du matin dans tous les pôles est handicapée par la faiblesse des moyens.

## Des stocks de CE, CET et RTT en baisse... des effectifs non-permanents en légère hausse



## Avis SECAFI

- ▶ D'année en année, le réseau régional est exemplaire dans la production d'économies ; mais l'effort pèse sur les programmes régionaux.
- ▶ Malgré de nombreux rapports qui soulignent l'ambiguïté de sa position stratégique, il n'existe pas de réel projet de construction d'une offre régionale de programmes ; Via Stella reste un exemple isolé.
- ▶ La gestion par les économies entraîne un phénomène d'attrition qui affecte la dynamique de l'ensemble du corps social, orpheline d'un projet et d'un calendrier.
- ▶ Les marges de manœuvre dans les pôles n'offrent qu'une liberté d'innovation marginale.

## Un coût de grille en forte économie malgré l'info...

- ▶ L'information (304 M€, soit 84 % du coût total, stable par rapport à 2014) est non seulement le genre prépondérant mais il a progressé (+ 3,1 %), en volume au regard d'une actualité politique chargée.
  - ▶ L'information représente 42 % du volume diffusé et 91 % du volume produit et diffusé.
- ▶ Dans un contexte de baisse d'audience et de recul des recettes publicitaires, les économies ont été réalisées, en particulier :
  - ▶ sur les magazines et les documentaires.
  - ▶ A noter : - 1 M€ pour internet, abandon de la facturation des charges de structure.
- ▶ L'hypothèse de recettes publicitaires après 20 h est loin d'avoir confirmé les prévisions budgétaires.
- ▶ La récurrence des économies a conduit à une double attrition, avec :
  - ▶ un gel des développements sur le numérique,
  - ▶ un accroissement de la part des rediffusions et des imports au détriment des programmes neufs régionaux.

## Une productivité en hausse apparente de 9 %

- ▶ Les heures diffusées produites en interne augmentent (+ 7 %) et les ETP diminuent (- 1,6 %). Tous les pôles ont avancé dans le même sens, de + 6,3 % à 15,7 % :
  - ▶ Les modifications de statut (forfait jour) introduisent des biais dans les comparaisons.
- ▶ Le volume d'heures a augmenté avec une offre matinale élargie, une couverture des élections et un rattrapage des heures prises par les JO 2014.

## Des charges de personnels en baisse :

	Effet volume	Effet prix	Prov CP, CET, RTT	Indemnités départs	Charges	Total (M€)
Permanents	-6,9	3,6	-3,3	0,4	-2,9	-9,1
Non permanents	7,1	-1,3		0,1	2,7	8,6

- ▶ Les charges de personnel sont en baisse, à 276,1 M€, soit - 0,8 M€ (dont 0,3 M€ CICE).
  - ▶ Elles représentent 66,4 % des charges opérationnelles.
- ▶ La baisse du nombre de permanents a été compensée par un surcroît de recours aux intermittents, un besoin récurrent moyen de 400 NP semble se dessiner (2014-2015).

	R 2014	B 2015	R 2015	R15 - B 15
Permanents	3019	3103	2977	-126
Non permanents	405	263	392	129
Total	3424	3366	3369	3

## Avis SECAFI

- ▶ Le réseau régional est constant dans la réalisation des économies demandées mais au prix d'une dégradation de son offre.
- ▶ Sans budget supplémentaire, le rebond se fera par une redynamisation de l'organisation et une orientation stratégique partagée.
- ▶ La participation du réseau régional reconfiguré à la chaîne info est l'un des sujets à même de redynamiser le réseau.
- ▶ **L'exposition numérique régionale a pris un retard qu'il est urgent de combler.**

# Quel bilan des pôles (1/2) ?

## ▶ Les points caractéristiques de leur action :

- ▶ Les pôles ont joué le rôle qui leur était assignés : mettre fin à certains travers de la précédente organisation régionale et redéployer des moyens au service de l'activité, voire d'extension de périmètre (ex. d'ouverture de locales).
- ▶ L'allègement relatif des moyens dans les fonctions support a permis de les affecter vers l'activité (ex. des télés matin) et les petites régions.
- ▶ Le développement d'une expertise dans la régulation de l'activité et la gestion des RH à l'échelon polaire, en particulier la gestion anticipée des congés, a clairement soutenu l'atteinte des objectifs budgétaires.
- ▶ Le périmètre des pôles a mieux absorbé les conséquences des deux PDV.
- ▶ La nature même de l'organisation a généré des effets de professionnalisation. Des systèmes de coordination se sont mis en place : ex. régulateur/chef de centre/organisateur d'activité.
- ▶ L'accroissement du nombre d'heures d'antenne et de la productivité par personne.

## ▶ Les points faibles des pôles, dont ceux de leur pilotage par la direction nationale :

- ▶ La direction du réseau national a été plusieurs fois modifiée, de personne et d'organisation, durant la dernière période.
  - ▶ le rôle moteur nécessaire, de définition et de management des pôles, a été insuffisant.
- ▶ La nature du fonctionnement des pôles a donc été influencée par la personnalité des directeurs de pôle.
- ▶ En l'absence d'une politique globale, le fonctionnement des pôles est demeuré cloisonné. En effet,
  - ▶ il n'a pas existé de plans d'échanges de pratiques impulsés et pilotés par le national alors que la nécessité d'une démarche "meilleures pratiques" entre les pôles s'imposait comme une deuxième étape ;
  - ▶ en particulier, les modes de décision et d'autonomie budgétaires (ex. entre le délégué régional et le directeur de pôle) n'ont pas été revus alors qu'ils sont rapidement apparus pour les acteurs comme des points de blocage ;
  - ▶ la construction budgétaire, le type de gouvernance et le mode de pilotage n'ont pas favorisé la construction de démarches horizontales, de mutualisation et d'échanges.



## Quel bilan des pôles (2/2) ?

- ▶ Il n'a pas existé de véritables objectifs de mesure d'activité réels (en particulier le numérique – voir rapports Secafi). Or, ce mode de pilotage aurait permis de parler de productivité autrement que par la réduction des effectifs.
  - ▶ Il n'y avait pas d'harmonie dans la politique éditoriale, pas d'autorité éditoriale à la direction du réseau.
  - ▶ La charge de travail n'est pas mesurée ; de ce fait, tout repose sur la connaissance de terrain des acteurs. Le changement apparaît donc comme un élément perturbateur important, individuellement et collectivement.
- ▶ La direction du réseau explique que le poids des économies successives a déresponsabilisé les responsables d'antennes.
- ▶ Structurellement, depuis de longues années, et au-delà des pôles qui ont pu œuvrer dans des directions différentes (éditorial), c'est à notre avis le positionnement du RR et sa cohérence dans l'offre du groupe FTV qui ont surtout fait défaut.
  - ▶ Un retard évident existe sur l'approche de l'ultra local ; les moyens consacrés au numérique font actuellement défaut face aux enjeux.
  - ▶ Une place des programmes régionaux totalement insuffisante et un manque de cash pour construire une grille autonome, dirigée vers un rajeunissement de l'audience.
  - ▶ Une dominante de l'information qui masque une faiblesse d'exposition réelle des magazines et des documentaires.
  - ▶ Une volonté en 2009/2010 de multiplier les PAE sérieusement racornie ensuite.
  - ▶ Une totale absence d'objectifs de parts de marché et une perte de 100 000 téléspectateurs sur le 12/13 h.
  - ▶ Une question en suspens sur le devenir des locales dont le coût de montée sur le box n'est pas finançable.
  - ▶ Une information régionale qui n'a pas été renouvelée dans la forme et le fond (décors, animation...).
  - ▶ Un traitement numérique supporté par FTVI qui n'a pas été porté en mode projet dans le RR.
  - ▶ Une pyramide des âges plus marquée que pour le reste du groupe, sans GPEC.



# 1-2 / Présentation et analyse du projet de réorganisation

---





# Les points clés du schéma directeur de la réorganisation (1/2)

## ► Constats de la direction du réseau :

- ▶ L'organisation en pôles n'a pas favorisé l'efficacité éditoriale.
- ▶ Le pôle était accompagnateur des contraintes budgétaires.
- ▶ La nouvelle carte des régions nécessite de s'y adapter.
- ▶ L'offre numérique et l'information doivent mobiliser les nouveaux managers.

## ► Objectifs de la réorganisation, à double détente: rattachement de fonctions supports du régional vers le national, décentralisation de l'éditorial :

- ▶ Le projet est de mettre en place un fonctionnement en réseau afin de créer de la productivité et de l'homogénéité de traitement.
  - ▶ Relancer l'offre régionale à la maille des nouvelles régions, pointée vers un rajeunissement de l'audience. Le régional aurait l'initiative, l'évaluation resterait la prérogative du national.
  - ▶ Bâtir un fonctionnement qui permette de mieux mutualiser. C'est un pan du projet qui reste peu explicite.
- ▶ Simplifier et réduire « l'effet millefeuille » par le rattachement de fonctions au niveau national (RH, IMG, régulateur, communication) qui s'inscriraient en fonctions support.
- ▶ Responsabiliser le management à la réalité du terrain.
- ▶ Asseoir l'autonomie, essentielle pour la question des programmes.
- ▶ Echanger les bonnes pratiques.
- ▶ « Faire plus avec moins ou autant » (net des départs potentiels à la retraite).
- ▶ Disposer d'une plus grande réactivité pour les décrochages afin de favoriser la montée de l'événement sur la grille nationale.



## Les points clés du schéma directeur de la réorganisation (2/2)

- ▶ Avancer une nouvelle offre éditoriale (extension des Matinales à 52'...), passer de 20 à 40 % de programme régional, création d'un nouveau magazine In situ, financé par redéploiements.
- ▶ Développer l'offre numérique hors info (documentaires et magazines), la rattacher au rédacteur en chef adjoint, déploiement de compétences complémentaires.

### ▶ Finalité :

- ▶ Cette réorganisation est le temps 3 d'une histoire qui part de l'autonomie des régions, puis au début d'un regroupement via les pôles jusqu'à l'ambition d'une économie de réseau avec une gouvernance nationale qui rassemblerait autour d'elle un certain nombre de fonctions support et, au niveau des unités opérationnelles, une logique de fonctionnement autonome pour le pilotage de l'activité éditoriale.
- ▶ Elle est liée à la question du numérique et du dégagement de nouveaux gains de productivité, pour partie liée à une optimisation d'un fonctionnement horizontalisé (collaboratif) se substituant aux baisses d'effectifs dans les prochaines années.
- ▶ Cette ambition générale suppose de franchir un cap important par rapport aux cultures et à l'organisation actuelle.



# Les éléments majeurs du projet

- ▶ Les modalités d'organisation ambitionnent celle d'une économie en réseau, que l'on peut retrouver dans d'autres secteurs d'activité avec une direction nationale et les fonctions support et des directions régionales opérationnelles dotées de simples relais fonctionnels.
- ▶ Aussi, l'échelon national regrouperait :
  - ▶ la fonction RH (développement, formation, paie), la régulation, la communication, l'IMG.
    - ▶ La direction nationale RH a sous son contrôle 16 postes supplémentaires.
  - ▶ Hormis la finance qui demeure organisée en matriciel, et la coordination aux programmes qui est supprimée, c'est tout le rôle de la gouvernance du pôle qui remonte au national.
  - ▶ Toute la cohérence avec l'autonomie des régions réside dans l'articulation régional/national et l'articulation entre le hiérarchique et le fonctionnel entre les fonctions support nationales et leurs relais régionaux.
- ▶ L'autonomie de la région serait centrée sur l'éditorial et la gestion du budget, avec un mandat du DR de deux fois deux ans maximum.
  - ▶ La région est polarisée sur l'organisation d'activité, l'exploitation et la rédaction avec le numérique, la relance de l'offre régionale à la maille des nouvelles régions, la coordination horizontale.
    - ▶ Des enjeux et ambitions qui figuraient déjà – certes avec une acuité différente – parmi les objectifs des pôles en 2009 ;
    - ▶ Une transversalité qui va s'imposer comme modalité de fonctionnement éditorial et réalisation d'économies.
- ▶ A ce stade, les documents présentés aux instances permettent difficilement de porter plus loin l'analyse ; plusieurs aspects vont dépendre des procédures, outils et mode de construction des budgets.
- ▶ La partie « verticale » du projet est la plus visible (regroupement des fonctions support), la seconde est toutefois la plus importante. Elle va définir une partie du fonctionnement au quotidien et partant le niveau de l'emploi à venir. Le second sujet est l'autonomie réelle dont vont disposer les DR, soit leur marge de manœuvre budgétaire et éditoriale et la définition de la gouvernance du réseau, entre injonction et conseil.



# L'organisation éditoriale : définition et évolution des fonctions (1/2)

▶ Un document complémentaire, sous l'angle des définitions de postes et des relations entre la DR et le national, présente les grandes lignes :

## ▶ Les DR :

- ▶ Gestion du budget et choix des arbitrages ;
- ▶ Resserrement de la gouvernance documentaire entre le DR et le délégué antennes programmes ;
- ▶ Le choix des magazines dépend de la seule DR, garante de l'audience ;
- ▶ Choix des PAE, à vocation hyper locale ou inter régionale...
- ▶ Potentiel d'accès au prime time ;
- ▶ Le rôle de la direction de l'antenne et des programmes régionaux devient un support (accompagnement, coordination, financement) ;
- ▶ **Un poste qui exige des compétences multiples. La définition du poste doit faire l'objet d'un important coaching car la rupture selon nous est plus profonde qu'un simple retour en arrière (l'idée existe parfois que ce serait une forme de retour au fonctionnement des « anciennes régions »).**

## ▶ Les régulateurs :

- ▶ Renommés directeurs délégués aux moyens et à la performance opérationnelle ; le projet est qu'ils soient décloisonnés même si ce rôle n'est pas actuellement clairement défini ;
- ▶ Le rattachement à une fonction nationale, celle de la coordination des ressources ;
- ▶ Evolution vers un rôle de coordinateur mais sans autorité hiérarchique ;
- ▶ **Leur niveau d'expertise doit être employé dans une logique d'animation trans-DR avec la nécessité d'un positionnement dans ce que nous recommandons, à savoir un Copil mensuel des 12 DR (DR/DAF/DDMPO).**

## ▶ Les responsables IMG-HSE :

- ▶ Rattachés au réseau ;
- ▶ En proximité des RAF/DAF ;
- ▶ Il est visé l'instauration (et non la création) des responsables IMG-HSE au sein des antennes.



## L'organisation éditoriale : définition et évolution des fonctions (2/2)

### ▶ Le délégué numérique :

- ▶ Responsable des offres numériques pour sa région, en lien avec la stratégie de FTV et déclinée par le réseau, il anime, décline, vérifie, produit.
- ▶ Il favorise le passage des stations au pluri-médias.
- ▶ Nos recommandations concernant l'évolution de son rôle figurent dans la partie qui est consacrée au numérique (cahier 2).

### ▶ Le web info :

- ▶ Spécialiste du numérique, il est situé sous la responsabilité du rédacteur en chef.
- ▶ Il anime et pilote le traitement de l'information sur le site.
- ▶ « les web info pourront, à terme, remplacer les rédacteurs en chef et adjoints sur les éditions JT » et vice versa.
- ▶ Il garantit l'évolution de l'offre et l'introduction de nouveaux formats.
- ▶ Nos recommandations concernant l'évolution de son rôle figurent dans la partie qui est consacrée aux métiers (cahier 3).

### ▶ Le DR est un nouveau poste qui diffère dans ses attributions et ses objectifs des ex directeurs régionaux pré-entreprise unique et des directeurs de pôle.

- ▶ L'ambition d'une productivité par un volume de programmes frais supplémentaires est cruciale pour FTV, mais cela suppose une animation managériale transversale de haut niveau. Nous ne disposons pas d'éléments précis à ce sujet.
- ▶ L'embarquement du corps social vers un mode collaboratif ne se décrète pas. Historiquement, ce n'est pas la culture organisationnelle du RR F3. **Ceci suppose un repositionnement de l'attitude managériale classique de cette entreprise afin de promouvoir une culture « horizontale » au plus près du terrain.**



1-3 / Quelles sont la nature et l'ambition  
de ce projet ?

---

## Une « phase 2 » des pôles a été écartée (1/2)

- ▶ L'organisation par pôles pouvait selon nous évoluer et préparer, pour un deuxième temps, un fonctionnement plus « horizontal » du réseau. Le sentier de progrès reposait sur 4 caractéristiques : l'accélération de la mutualisation, le partage des meilleures pratiques, le déploiement de l'autonomie et l'offre éditoriale numérique (voir rapports Secafi 2013-2014).
  - ▶ Il n'était pas inconcevable de maintenir une structure polaire fonctions support et une nouvelle définition des rôles et responsabilités du management autour de l'éditorial régional, à la maille des nouvelles régions
  - ▶ Cette phase 2 de l'histoire des pôles aurait pu s'accompagner d'une décentralisation de la fonction finances afin d'accélérer la question de l'autonomie autour de la responsabilité managériale dans la tenue d'objectifs budgétaires et éditoriaux.
    - ▶ une logique de résultat (audiences) à partir de la décentralisation de la finance aurait rapproché le réseau d'un fonctionnement en 4 BU.
  - ▶ Une organisation rodée présentait l'avantage de pouvoir se consacrer à la question des compétences et de la redéfinition des rôles, de construire l'offre « numérique » et « nouvelle région » sans ce travail de déconstruction/reconstruction qui selon nous est très conséquent. Le national aurait été concentré sur le respect de la ligne stratégique, des objectifs de reconquête d'audience, de l'animation transversale, en appui des DR.
  
- ▶ D'autres éléments ont présidé au choix final dont la contrainte financière. Car ce **projet a bien des ambitions de relance éditoriale sur fond d'économies et de gains de productivité.**
  - ▶ C'est un plan d'urgence, même s'il n'est pas présenté ainsi. La dégradation des audiences, marquée depuis 2010, nécessitait de redéfinir les modalités d'organisation surtout depuis l'arrêt de la relance des programmes régionaux.

## Une « phase 2 » des pôles a été écartée (2/2)

- ▶ L'objectif de mutualisation s'entend comme une solution à un plan d'affaires extrêmement serré avec des économies :
  - ▶ La création d'un CSP est envisagée,
  - ▶ L'enjeu est de parvenir à dynamiser l'offre numérique régionale à coût (au mieux) constant,
  - ▶ Les DR devront agir « collégialement » (PAE, magazines ?) afin de répartir les coûts de grille.
- ▶ **Le non-remplacement théorique de 1 départ sur 2 à la retraite d'ici 2020 s'inscrit alors comme un élément indirect de financement de la relance de l'offre éditoriale, en vue de devenir l'acteur incontournable des nouvelles régions.**
- ▶ **Mais ce point financier ne règlera pas les autres besoins qui sont au cœur même de ce projet.**



# La centralisation des fonctions support est la résultante d'une ambition d'un mode réseau, malheureusement peu explicité (1/2)

- ▶ La gouvernance nationale du réseau est **désormais dotée d'une unité de pilotage et de décision sur 12 régions afin d'organiser sur l'ensemble du RR les économies et les mutualisations.**
  - ▶ D'où la crainte exprimée **d'un « pilotage » de l'autonomie régionale et d'une conduite de décisions concentrée dans la direction du réseau.**
  - ▶ **Or il est rappelé que l'initiative viendra des régions.**
- ▶ Les documents présentés focalisent l'attention sur le regroupement des fonctions support, sujet important en soi.
- ▶ Mais le dispositif en réseau – qui est l'ambition de fond du projet – ne pouvait présenter qu'une seule partie **car la seconde est bien plus importante et complexe dans une entreprise historiquement habituée à fonctionner « en silo ».** **L'animation du management en mode agile et l'évolution de la fonction managériale vers une économie de productivité partagée supposent des méthodes de travail participatives, d'où cette question de la culture, de la feuille de route des acteurs et des modes d'évaluation des acteurs.**
  - ▶ A ce titre, les deux ans de mandat du DR renouvelable une fois nous paraissent source de RPS pour le salarié en tant que tel comme pour l'ensemble de celles et ceux qui en dépendent.
  - ▶ Nous recommandons 2 fois 3 ans avec des modes d'évaluation connus de tous.
- ▶ Les documents restent discrets sur ces sujets qui vont pourtant constituer une partie de la feuille de route des DR :
  - ▶ Leur zone exacte d'autonomie reste à préciser,
  - ▶ Les processus de décision « horizontaux » méritent également un complément de présentation,
  - ▶ Les objectifs attendus donneraient une idée de la hauteur du pas à franchir.



# La centralisation des fonctions support est la résultante d'une ambition d'un mode réseau, malheureusement peu explicité (2/2)

- ▶ 4 ex-directeurs de pôle pourraient prendre la direction de régions, 8 autres vont découvrir la fonction : la dimension régionale ne va pas exiger les mêmes ressources de soutien d'une région à l'autre.
- ▶ Le RR F3 a certainement des objectifs différenciés, en fonction de l'ancienneté ou des priorités de reconquête, etc., il serait utile que cette carte stratégique fasse l'objet d'une communication.
- ▶ Concrètement, le rôle et les objectifs du national comme animateurs de la transversalité ne sont pas précisés.
- ▶ Il manque en fait la méthode de progrès afin de comprendre comment la direction nationale du réseau compte faire évoluer les « façons de faire ». On peut ajouter la manière dont le projet de construction d'une offre numérique en région est interfacé avec la création d'une direction numérique et ses propres projets (évolution prévisible de FTVEN).
- ▶ Enfin, c'est tout à fait paradoxal à nos yeux que ce projet reste totalement silencieux à propos de l'intégration plus poussée de l'offre régionale dans FTV info, sauf à ce qu'un projet différent n'apparaisse.



## Les sujets abordés nécessitent une clarification (1/2)

### ▶ Le projet soumis à l'ICCHSCT présente des grandes lignes ; plusieurs points restent à préciser :

- ▶ Le planning précis du déploiement : L'année 2017 devrait avoir pour ambition de poser le cadre de la nouvelle responsabilité régionale jusqu'à la définition du budget 2018.
- ▶ L'impact du futur CSP RH qui doit faire l'objet d'une I/C ultérieure.
- ▶ L'ampleur des redéploiements, visible au travers des suppressions / créations de postes (doc du 12 juillet), mais plus largement pour celles et ceux qui ne sont pas mobiles.
  - ▶ Les matrices détaillées régionales et les organigrammes locaux n'ont pas été présentés,
  - ▶ La liste des réallocations de ressources n'est pas exhaustive,
  - ▶ Plusieurs postes/métiers, dont les postes d'assistantes, sont directement concernés.
- ▶ La répartition des moyens entre les 12 régions est un sujet de construction budgétaire, notamment pour les futures régions qui ne produisent pas d'émissions.
- ▶ Le réglage des modes d'intervention et de régulation en face de la volonté d'autonomie. Il y a un sujet important de migration des outils, Argos et la finance.
- ▶ La définition claire des process de décision, ainsi que l'évolution des outils de reporting et du mode managérial de la gouvernance.

### ▶ Il y a trois zones d'autonomie qui restent à détailler : 1) celle de la DR/national/finances ; 2) celle entre les DR, entre les DR/national/finances (d'où notre proposition d'une comex inter-DR) ; 3) celle entre les fonctions au national au régional.

- ▶ La culture du RR F3 ne va pas changer spontanément. Le sujet est plus de réfléchir aux processus internes d'information et de décision.
- ▶ Ensuite, nous pensons que dans les modes matriciels, les sujets de convergence s'accélèrent avec la multiplication des échanges issus de rencontres.

## Les sujets abordés nécessitent une clarification (2/2)

---

### ▶ **Le projet manque de définir les modalités de son dispositif d'accompagnement à propos de :**

- ▶ La mobilisation / animation des lignes managériales ;
- ▶ La gestion des sujets RH re-centralisés ;
- ▶ L'autonomie des RRH ;
- ▶ L'adaptation aux nouvelles définitions de postes ;
- ▶ La gestion des transferts ;
- ▶ Le reste à faire entre novembre et février 2017.



## 1-4 / Risques et propositions

---

## Analyse des zones de risques (1/2)

Parmi les risques ou sujets de risques identifiables en première lecture :

- ▶ La réorganisation du RRF3 est une opération qui comporte un **objectif de productivité** : faire plus avec moins ou au mieux, autant.
  - ▶ Ceci est en opposition avec l'analyse du management des pôles (voir rapports Secafi 2015) qui déclarait à périmètre constant ne plus pouvoir réduire les effectifs.
  - ▶ D'où la question de l'organisation de la productivité et des objectifs collaboratifs.
- ▶ La compatibilité entre les compétences des publics et les projets ne fait pas l'objet d'une présentation détaillée et ne **mesure pas les impacts sur les organisations du travail**.
  - ▶ Ce projet présenté est « cadre ».
  - ▶ La charge de travail n'a pas été mesurée ; elle est plus ou moins connue, ce qui est un sujet de RPS (voir verbatim de plusieurs métiers à cet effet).
  - ▶ Le contexte a été récemment marqué par des annonces diverses qui nécessitent une clarification.
- ▶ La réorganisation modifie **la charge de travail et le positionnement de plusieurs managers des pôles** (coordination antenne/programmes, RH et régulateurs d'activité, communication).
  - ▶ Perte de responsabilité dans la gouvernance.
  - ▶ Question du « sous-emploi » pour plusieurs de ces fonctions.
  - ▶ Nature exacte des objectifs pour celles et ceux qui sont désormais hiérarchiquement rattachés au national (régulateurs).
  - ▶ Degré de motivation dans le portage du projet qui embarque directement ou indirectement une grande majorité du corps social.

- ▶ On peut également évoquer **cette question des temps de mise en place, de familiarisation avec les nouvelles fonctions et outils, l'installation des nouveaux modes de gouvernance.**
  - ▶ Le sujet est celui de la visibilité sur la longueur du changement car pour notre part, nous pressentons que d'autres évolutions sont à venir.
  - ▶ La crainte évoquée d'un système de « pilotage par le central » vs « l'effet d'entraînement » est à l'épreuve.
  - ▶ Un dispositif d'accompagnement a besoin d'être structuré et porté (objectifs, moyens, durée).
- ▶ Tous les sujets ne sont pas totalement identifiés dans la rédaction remise aux instances. En particulier la hiérarchie des populations sensibles, les différences qui existent entre pôles, l'évolution des outils et des procédures de reporting, les sources identifiées de gains de productivité évoquées par la direction.



### ► Pour les raisons invoquées, Secafi avance trois propositions :

1. Le cap culturo-organisationnel à franchir, les conséquences pour la charge de travail et la prévention des RPS amènent à un besoin d'un type de suivi original sur l'organisationnel et l'éditorial.
  - ▶ Le comité de pilotage de l'ICCHSCT représente l'instance qui dispose de la couverture d'ensemble et qui peut jouer le rôle de gouvernance pour les IRP concernées.
  - ▶ Il reste à définir les formes de remontée et de traitement des informations, et les modalités de l'interactivité.
  - ▶ La relative simplicité du dispositif permet d'échanger sur des propositions.
  
2. Le numérique réclame une montée en compétences extrêmement rapide alors qu'il n'existe pas de GPEC en action, car :
  - ▶ c'est un risque latent de RPS avec des décalages entre les attentes supposées ou réelles, les représentations des savoirs de chacun et la capacité d'exécution,
  - ▶ c'est dans les réorganisations le principal producteur d'écarts avec les objectifs (de qualité, de quantité ou de rapport avec le temps),
  - ▶ ce sujet est amplifié par la pyramide des âges.
  - ▶ **Aussi nous préconisons qu'une GPEC expérimentale se mette en place pour les populations les plus impliquées dans les changements et d'identifier les parcours associés.**
  - ▶ **C'est un sujet qui pourrait être traité en direct avec le CP de l'ICCHSCT. Nous pensons que ces sujets pourraient être portés transversalement par les 4 ex-DRH de pôle à cause de leur expérience des populations et des métiers.**





3. Un projet qui nécessite un accompagnement du management avec le soutien des expertises accumulées dans les pôles. Le document ne précise pas les compétences qu'il est important de continuer à faire vivre et les pratiques à diffuser. Ce rôle est désormais confié au national. Mais pour l'heure, les modalités de l'organisation d'un soutien actif aux 8 nouveaux, sur le terrain, sont à définir.
  - ▶ Une task-force multidisciplinaire interne (RH/régulateur) pourrait servir de coaching pendant une durée de 12 mois, être mise à disposition par le national pour soutenir le lancement des régions.



## 2 / Analyse thématique





## 2-1 / Présentation de la démarche

---

# Permettre aux collaborateurs de s'exprimer sur les sujets du numérique et de l'autonomie

- ▶ L'analyse des documents d'information/consultation met en évidence deux thématiques centrales dans le projet de réorganisation présenté par la Direction, thématiques définies en concertation avec les membres de l'ICHSCT :
  - ▶ La volonté affichée de promouvoir et développer le média numérique. Se pose alors, pour les collaborateurs, la question de la déclinaison opérationnelle de cette stratégie dans l'ensemble du réseau F3.
  - ▶ L'ambition de doter les nouvelles régions créées d'une véritable autonomie (budgétaire, éditoriale, de gestion d'antenne...). Comment cette autonomie pourrait être concrètement organisée sur le terrain ?
- ▶ Afin de permettre à des salariés de tous pôles et de tous métiers de s'exprimer sur ces deux sujets, nous avons organisé dans chaque pôle des groupes d'entretiens thématiques, d'une demi-journée, regroupant entre XX et XX personnes.
- ▶ L'objectif était de susciter un débat et de mettre en évidence pour chacun des 2 thèmes choisis :
  - ▶ Les impacts majeurs de la réorganisation,
  - ▶ Les opportunités qui pourraient en émerger,
  - ▶ Les difficultés ou les risques qui pourraient être générés,
  - ▶ Et les préconisations des collaborateurs pour permettre la réussite du projet.



- ▶ Afin de restituer le plus fidèlement possible les propos des collaborateurs, nous avons utilisé les abaques de Régnier.
- ▶ Après un débat sur les 4 questions (impacts/opportunités/risques/préconisations) entre tous les participants, les tableaux projetés en salle sont remplis collectivement, de manière à refléter exactement les propos tenus par les salariés. L'unanimité n'est pas recherchée. Des opinions contraires doivent pouvoir s'exprimer.
- ▶ Les participants votent ensuite pour chacune des propositions. Ils ont le choix entre 7 possibilités (cf. tableaux ci-contre) :
  - ▶ 5 qui expriment leur avis,
  - ▶ 1 qui leur permet de dire qu'ils n'ont pas d'avis,
  - ▶ et 1 qui leur permet de refuser de voter.
- ▶ Exceptions : pour certains groupes d'entretiens, il n'a pas été possible de bâtir les tableaux synthétisant les réponses des participants. Une analyse plus « traditionnelle » d'entretien a alors été rédigée. Ou pas de vote.

Réponse	Code lettre	Code couleur
Tout à fait d'accord	TàF OK	Vert foncé
Plutôt d'accord	PI OK	Vert clair
Avis mitigé	Mitigé	Jaune
Plutôt pas d'accord	PI pas OK	Rouge
Tout à fait pas d'accord	TàF pas OK	Marron
Pas d'avis	Pas d'avis	Blanc
Je ne veux pas répondre	Refus	Gris

## 2-2 / Thème 1 :

La déclinaison opérationnelle de la  
stratégie numérique dans le réseau F3

" Au vu de la connaissance que vous avez du projet, quels sont les impacts du projet de réorganisation sur les fonctions en charge du numérique ? "		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération	
1	Scinder la fonction numérique entre "Délégué au numérique" et "Chef info numérique" (création d'une nouvelle fonction).	9							72	
2	Rattacher hiérarchiquement une fonction numérique au rédacteur en chef.	9							72	
3	Augmenter le nombre de cadres/responsables hiérarchiques.	9							72	
4	Officialiser, d'une certaine manière, l'influence de la Direction centrale du numérique au sein des régions, à travers la fonction de "Délégué au numérique".	1	6	2					40	
4	<b>Nb items</b>	<b>Total des Votes :</b>		28	6	2	0	0	0	0



# Le numérique – Pôle Nord-Ouest (2/7)

## Les opportunités

" Comment ces changements peuvent engendrer des opportunités ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération	
1	Cette organisation impliquera davantage les rédacteurs en chef dans le "fil info" du site internet.	8	1						69	
2	La création du poste de "Délégué numérique" conforte les ambitions affichées par la Direction dans ce domaine.	2	7						51	
3	Les équipes de rédaction seront par ricochet plus impliquées dans le numérique.	1	7				1		43	
4	La création du poste de "Chef info numérique" pourrait favoriser la promotion du web au cœur même des rédactions. Davantage de légitimité que le pilote web auprès des équipes terrain.	1	6	2					40	
<b>4</b>	<b>Nb items</b>	<b>Total des Votes :</b>		<b>12</b>	<b>21</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>



# Le numérique – Pôle Nord-Ouest (3/7)

## Les difficultés / risques (1/3)

	"Comment ces changements peuvent engendrer des difficultés ou des risques ?"	TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération
1	Risque de confusion/conflit entre le "Délégué numérique" et le "Rédacteur en Chef" quant aux attributions et priorités du "Chef info numérique".	9							72
2	Etant donné les disparités des moyens alloués au web au sein des antennes, comment satisfaire les ambitions du projet, à moyens constants ?	9							72
3	Mauvaise couverture du réseau téléphonique SFR qui ne favorise pas les communications et envois de photos (prob 4G) entre les équipes terrain et les équipes web.	9							72
4	Le projet présenté ne prend pas en compte le désir d'implication et de formation d'autres corps de métiers que ceux cités dans les documents : présentation d'une réorganisation théorique (organigrammes) et pas d'un plan de développement web (formation, politique éditoriale...).	8	1						69
5	Crainte d'une augmentation de la charge de travail des équipes de reportage/terrain, du fait d'une injonction du rédacteur en chef ou du chef info numérique à alimenter le site web sans moyen supplémentaire (temps, effectifs...).	7	2						66
6	Risque d'exclusion encore plus grand des locales qui ne bénéficient pas des moyens humains et techniques ad hoc pour développer le web (ex. : elles ne sont pas raccordées au réseau haute résolution - accès seulement à la qualité browsing).	7	2						66

# Le numérique – Pôle Nord-Ouest (4/7)

## Les difficultés / risques (2/3)

"Comment ces changements peuvent engendrer des difficultés ou des risques ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération
7	Mauvaise coordination de certaines actions de développement web : lancement des facebook lives sans encadrement préalable des pratiques, sans décision éditoriale, sans explication de la démarche. <i>(une personne en moins)</i>	7	1						61
8	La création du poste de "Délégué numérique" ne pourrait être qu'un effet d'affichage : ce poste risque d'être accaparé par des temps de réunion sans plus-value concrète pour les régions.	5	4						60
9	Absences de directives de fond de la Direction sur les arbitrages entre priorités web et priorités télévisuelles, à moyens constants.	6	2	1					59
10	Crainte d'une augmentation de la charge de travail des fonctions techniques : malgré des progrès récents, les outils actuels (Emédia) ne sont toujours pas vraiment adaptés aux process web. Ex : le fait de passer par un nodal lors des envois 4G ralentit les process. Le web n'a pas de moyen de montage et sollicite les monteurs qui ne sont pas disponibles (priorité à l'info TV, pas planifié, selon les bonnes volontés).	4	4	1					53
11	Le poste de "Délégué numérique" risque d'être une coquille vide : quel contenu web dans certaines régions où il y a pas peu de programme ? (ex : Pays de Loire).	5	2	2					52
12	Questionnement sur la réactivité au quotidien (disponibilité et responsabilité) du rédacteur en chef pour réaliser les arbitrages en temps réel entre web et tv, à moyens constants.	3	5	1					50

## Le numérique – Pôle Nord-Ouest (5/7)

### Les difficultés / risques (3/3)

"Comment ces changements peuvent engendrer des difficultés ou des risques ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération	
13	Le jeu de chaise musicale interne risque d'aboutir à la nomination sur les fonctions web de personnes connaissant peu les spécificités des métiers du numérique.	4	3	2	0	0	0	0	49	
14	Question du forfait jour : le traitement des sujets en format web va-t-il être une obligation pour certains vs générateur d'heures supplémentaires pour d'autres ? (problème d'équité entre salariés : capacité à refuser, rémunération, récupération).	1	5	3	0	0	0	0	36	
<b>14</b>	<b>Nb items</b>	<b>Total des Votes :</b>		<b>84</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



# Le numérique – Pôle Nord-Ouest (6/7)

## Les préconisations (1/2)

"Quelles sont les conditions de la réussite du projet ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération
1	Une véritable politique web doit être définie, ce qui inclut la question des organisations du travail, des moyens humains, des formations, des budgets...	8							64
2	Il est nécessaire d'impliquer tous les métiers et pas seulement les journalistes, ex. : monteurs, documentalistes, infographistes ... pour pouvoir réussir le virage numérique. Impliquer : déterminer les besoins (études des tâches concrètes à réaliser/évolution des métiers), former (montée en compétences), offrir des opportunités d'évolution professionnelle, reconnaître les tâches effectuées (prises en compte dans les affectations).	8							64
4	Changer d'opérateur en téléphonie pour une meilleure couverture réseau en régions.	8							64
7	Il est nécessaire de préciser les attributions des deux nouvelles fonctions : "Délégué au numérique" et "Chef d'info au numérique" et leurs interactions.	8							64
8	Prendre en compte les activités web dans la charge globale de travail et ne pas réaliser les activités web sur des temps masqués.	8							64



# Le numérique – Pôle Nord-Ouest (7/7)

## Les préconisations (2/2)

"Quelles sont les conditions de la réussite du projet ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération	
3	Des directives claires doivent être données à l'ensemble des rédactions sur les arbitrages à réaliser entre alimentation du site web et réalisation des sujets pour le média TV.	7	1						61	
6	Le délégué numérique, pour ne pas être "hors-sol", doit réaliser des activités de production.	7		1					57	
9	Associer les salariés avant le lancement de nouveaux outils web (ex. : facebook lives). Réflexion collective sur la mise en œuvre pratique, déontologie, risques éventuels...	6	2						58	
5	Donner du temps aux journalistes pour leur permettre de rédiger régulièrement, eux-mêmes, leur article web relayant leurs dossiers de fond.	5	3						55	
<b>9</b>	<b>Nb items</b>	<b>Total des Votes :</b>								
		<b>65</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		



# Le numérique – Pôle Nord-Est (1/2)

## Les difficultés / risques

"Comment ces changements peuvent engendrer des difficultés ou des risques ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération des items
1	Pas assez de contributeurs web pour alimenter l'objectif affiché par le projet.	8							64
2	Crainte sur l'inclusion très insuffisante des monteurs dans les sujets web et numérique.	7	1						61
3	Crainte pour les petites stations que le délégué numérique privilégie sa région.	6	2						58
4	Monde de la technique se sent exclu.	6		1	1				46
5	Inquiétude charge de travail et stress avec l'arrivée du web et de sa culture d'immédiateté et le sans fin.	3	4	1					45
6	Risque de maintenir, voire accentuer, la scission web / linéaire : risque de scission avec des redac à deux vitesses (buzz vs journaliste de fond / jeunes vs vieux) liée à des objectifs différents, cultures différentes.	4	2	1		1			38
7	Digital d'abord n'est connu par personne.	3	2	3					37
8	Cloisonnement du web entre flux quotidien et émissions.	1	4	3					31
9	La charge de travail du premium ne permet pas aux salariés de s'intéresser au web.	3		4	0	1			23
10	Conflits éditoriaux entre le rédacteur en chef versus la direction nationale de la stratégie numérique (opposition culturelle sur la différence de temporalité).	2	1	4	1				22
11	Surcharge de travail pour le rédacteur en chef et adjoint avec le numérique d'abord.	1	1	3	2		1		10
12	Crainte sur la dotation suffisante en outils informatiques et numériques.	1	1	1	2		2		8
<b>12</b>	<b>Nb items</b>	<b>45</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	
	<b>Total des Votes :</b>								

# Le numérique – Pôle Nord-Est (2/2)

## Les préconisations

"Quelles sont les conditions de la réussite du projet ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération des items
1	Accompagner et associer les équipes techniques au développement numérique.	8							64
2	Doter les journalistes d'un outil simple et performant pour la publication (remplacement Drupal).	8							64
3	Equilibrer des plages horaires pour assurer la continuité de service WEB.	8							64
4	Etre vigilant à l'accompagnement des personnes souhaitant évoluer sur le web.	8							64
5	Augmenter les contributeurs web en veillant à adapter les objectifs et les temps associés.	8							64
6	Définir le poste de délégué numérique.	8							64
7	Accompagner la culture et renforcer la communication sur le digital d'abord.	8							64
8	Réaffirmer le poids de la direction FR3 numérique face à FTVEN.	8							64
9	Besoin de formation lourd pour les managers et équipes à la culture web.	6	2						58
10	Besoin de formation orthographique pour les contributeurs WEB.	5	3						55
11	Lisser la charge de travail des monteurs, notamment avec des appuis web.		3	4	1				16
12	Réduire la force de frappe du premium pour renforcer les moyens pour le web.	2		1	2	3			-4
<b>12</b>	<b>Nb items</b>	<b>77</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Total des Votes :</b>		<b>77</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

"Au vu de la connaissance que vous avez du projet, quels sont les impacts du projet de réorganisation sur les fonctions en charge du numérique ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération des items
1	Les impacts resteront identiques. Je continuerai à réaliser les tâches mises en place depuis quatre ans. A savoir : veille sur internet et les réseaux sociaux, recherche en ligne, alimentation du blog... L'évolution numérique au sein de France 3 doit permettre de développer ces impacts.								0
2	Les impacts à venir du numérique sur mon activité permettront un meilleur partage d'info et une meilleure communication vers l'extérieur (réseaux sociaux). Aujourd'hui de plus en plus de personnes se connectent avec une cible à conquérir : les jeunes.								0
3	Impact : génère une multiplicité des tâches et multiplie l'accessibilité à ces tâches : administratives, éditoriales... Au niveau administratif, on risque de faire le travail des assistantes. Au niveau de la production, de l'éditorial, le risque de prendre du travail dans d'autres métiers : montage...								0
4	Cela nécessitera de consacrer plus de temps aux supports numériques, alimentation de photos, vidéos et le plus rapidement possible tout en prenant sur nos tâches déjà quotidiennes. Le développement du numérique sont des tâches en plus de notre activité, sans avoir pour autant plus de temps dédié à ces nouveaux outils.								0
5	Les impacts sont autant bénéfiques que les champs d'action seront à redéfinir : « qui fait quoi ? » devient une question essentielle. L'ouverture de notre profession (documentaliste) au numérique est une évolution incontournable. Encore faut-il que l'on nous invite à "danser". Pour l'heure, il n'y a aucun impact, ou si peu qu'ils ne sont pas visibles.								0
6	Changement de supérieur hiérarchique et changement de référent fonctionnel. Perte de référent pilote WEB qui avait clairement la responsabilité éditoriale des différents supports numériques sur lesquels je travaillais. Dans la nouvelle organisation, il y a trois personnes qui se partagent cette responsabilité : délégué numérique, le rédacteur en chef et le responsable d'info numérique. En apparence, cela augmente le nombre de mes référents mais ça risque de compliquer l'organisation du travail quotidiennement. Il faut décider très vite et avoir un référent sous la main en permanence et qu'il soit expert et pratiquant du WEB.								0
6	<b>Nb items</b>								
<b>Total des Votes :</b>									





# Le numérique– Pôle Sud-Ouest (2/4)

## Les difficultés / risques (1/2)

"Comment ces changements peuvent engendrer des difficultés ou des risques ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération des items
1	Personnellement oui. Je suis déjà en charge de la veille sur les réseaux sociaux et je tiens un blog sur le site France 3. J'ai encore une multitude d'idées à proposer pour le développement du numérique de mon entreprise. Cependant, il est nécessaire que mon entreprise exploite les compétences et les volontés internes. Beaucoup de salariés sont prêts à s'investir dans le numérique.								0
2	L'opportunité est déjà présente dans la communication, mais demande à être développée davantage via les contributeurs multiples (d'autres professions, pas seulement les journalistes).								0
3	C'est peut-être une opportunité pour l'évolution des métiers : par exemple le journaliste pourra devenir monteur (d'accord ou pas). Mais cela se traduira par des suppressions de postes. C'est une opportunité pour l'entreprise pour réaliser des économies. L'utilisation des nouveaux outils de travail, comme le téléphone, pour réaliser un reportage... les nouvelles caméras... Cela permettra de répondre à l'immédiateté de l'information... publier, mettre en ligne tout de suite...								0
4	Cela représente une réelle opportunité pour l'entreprise, mais aussi au niveau individuel, pour les salariés et les différents corps de métiers. Par nature, le numérique bouscule les limites et le cloisonnement professionnel. Au niveau de l'entreprise, assurer le virage numérique avec une réelle vision. Ce n'est pas une option, c'est une véritable nécessité.								0
5	Pour l'entreprise d'abord. Une opportunité car toute optimisation de compétences est un plus. En déléguant, chacun effectue une tâche plus approfondie. Une opportunité, oui pour moi, pour évoluer vers une autre profession : data-journaliste. L'éventail des possibilités est grand.								0
6	L'opportunité d'évolution dans le numérique pour l'éditeur WEB n'est possible que si on fait un état des lieux de ses tâches actuelles qui sont nombreuses (trop) et s'inventent au fil des besoins et des usages des consommateurs d'information numérique. Avant d'évoluer, il faut décharger l'éditeur WEB de certaines tâches pouvant être accomplies par d'autres collaborateurs et travailler au cas par cas sur les compétences qu'il souhaite développer à l'avenir en fonction de l'offre éditoriale globale média que l'entreprise souhaite proposer au télénauta. Au même titre que le pilote WEB, l'éditeur WEB a acquis une expérience de pionnier en la matière ces dernières années. Ce serait dommage de ne pas examiner cela par retour d'expérience pour le faire évoluer personnellement et participer à l'offre/projet éditoriale.								0
6	<b>Nb items</b>	<b>Total des Votes :</b>							

# Le numérique – Pôle Sud-Ouest (3/4)

## Les difficultés / risques (2/2)

"Comment ces changements peuvent engendrer des difficultés ou des risques ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération des items
1	La principale difficulté va être de combiner ces nouvelles missions numériques et les tâches traditionnelles de la TV Premium (problème de temps et de moyens humains). Le risque est de demander aux salariés de se lancer dans l'aventure numérique sans aucune reconnaissance (reconnaissance du métier, des compétences, reconnaissance de l'expertise, reconnaissance salariale...).								0
2	Pas de risque. Les contributeurs doivent être formés. La difficulté étant la volonté du directeur de développer un vrai projet numérique d'envergure et d'y associer des collaborateurs autres que les journalistes.								0
3	Le numérique ouvre un large éventail de tâches avec les difficultés d'organisation, avec à la clef un risque RPS, de la fatigue physique et intellectuelle... Cela peut également générer des conflits entre les corps de métier qui auront des contours moins bien définis et dont certains risquent de disparaître.								0
4	Sans une vision claire et précise, ce virage numérique représente et génère de réelles difficultés dans l'adaptation du poste de travail. Elle génère de nombreuses craintes, de nombreuses crispations autour des savoir-faire traditionnels exercés au sein de France 3. Sans explication du projet, sans vision, sans perspectives clairement établies les difficultés apparaîtront naturellement.								0
5	Il y a un risque bien sûr. Si nous ne sommes pas intégrés dans le processus, il est fort à parier que nous ne serons plus que des archivistes. Or, nos compétences vont bien au delà... On peut également voir naître des frustrations de part et d'autre, l'un exerçant le métier de l'autre et vice versa... nous documentalistes, nous pouvons avoir le sentiment d'être déconsidérés, ce qui peut engendrer des tensions.								0
6	L'idée est indispensable d'introduire le numérique, mais la méthode n'est pas bonne. Avant de changer les liens hiérarchiques et l'organigramme, il aurait été préférable de réfléchir à : qu'est que l'on offre, pour qui et comment ? Transversalité avec la TV comme force de frappe. Le risque de ne pas avoir posé les choses avant de changer l'organisation est de désorganiser l'embryon des processus qui se sont tissés grâce au binôme "pilote et éditeur" avec les autres services pendant plusieurs années à la force des doigts sur les claviers.								0
<b>6</b>	<b>Nb items</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Total des Votes :</b>

# Le numérique – Pôle Sud-Ouest (4/4)

## Les préconisations

"Quelles sont les conditions de la réussite du projet ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération des items
1	Motiver et aider les volontaires prêts à se lancer dans l'aventure du numérique - Développer les outils numériques en fonction des besoins et des moyens. Enfin, les nouveaux cadres en charge de ce projet doivent avoir une grande culture WEB.	6	0	0	0	0	0	0	48
5	Mettre à la tête du numérique des responsables qui se sentent investis, qui évaluent les compétences de chacun et qui mesurent l'importance de chaque corps de métier. Tous, quel que soit le niveau d'implication, devront être motivés par cette expérience global média. Le numérique doit être sur le devant de la scène et jouer un rôle à part entière. A mes yeux, la réussite passe avant tout par une prise en considération de la personne, de ses capacités et de ses compétences.	5	1	0	0	0	0	0	45
4	Ne pas naviguer à vue en laissant chaque rédaction expérimenter sur ces nouveaux outils chacune à son niveau. Etablir clairement le projet tout en l'expliquant aux différents corps de métier. Utiliser tous les métiers, associer tous les corps de métier et comprendre la transversalité de ces nouveaux métiers.	2	4	0	0	0	0	0	36
2	Voir la réponse ci-dessus	4	0	2	0	0	0	0	34
3	Il faut mettre des périmètres à l'évolution des métiers. Le numérique est susceptible d'offrir une offre complexe que le salarié ne sera pas apte à gérer toutes ces activités au quotidien. Avoir une vision claire sur l'utilisation du numérique pour chaque métier et chaque évolution de ces métiers.	1	3	2	0	0	0	0	25
6	L'introduction du numérique dans la direction régionale est nécessaire mais pas suffisante. Il faut faire un état des lieux des pratiques des 5 dernières années auprès des pilotes et des éditeurs WEB. Faire un état des lieux de notre public télénaute et de ses usages. Puis construire une offre globale média d'information régionale et organiser le travail en adéquation avec ce projet éditorial en y mettant les moyens avec les ressources internes : formation au WEB des documentalistes par exemple, veille numérique.	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>6</b>	<b>Nb items</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	<b>Total des Votes :</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

	"Au vu de la connaissance que vous avez du projet, quels sont les impacts du projet de réorganisation sur les fonctions en charge du numérique ?"	TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération
1	Pour les journalistes le détachement sur le web se fait sur la base du volontariat.								
2	Des outils comme E-média peuvent contribuer à développer une intermédiation favorable au développement du web.								
3	Impact déjà engagé, puisque E-média facilite la mise en ligne d'images pour le web.								
4	Les journalistes sont déjà détachés sur les journées dédiées au web, les articles web devancent souvent l'info TV.								
5	Les journalistes contributeurs sont souvent sollicités par les pilotes web, sur Grenoble 4 personnes sont dédiées aux web. Sur Marseille, la cellule internet a moins d'intérêt (l'affectation se fait se la base du volontariat).								
6	Le web offre une liberté de contenu à traiter.								
7	La mise en place d'une ligne éditoriale impose de faire des choix éditoriaux, mais cela n'est pas fait, pour le moment sur internet l'objectif c'est le "buzz", faire des vues.								
<b>7</b>	<b>Nb items</b>								
	<b>Total des Votes :</b>								



# Le numérique – Pôle Sud-Est (2/4)

## Les opportunités

		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération
	"Comment ces changements peuvent engendrer des opportunités ?"								
1	Permet de sortir des reportages avant les autres médias (avant le TV).								
2	Permet une liberté de sortir du cadre formalisé/standardisé, cela laisse de la liberté aux rédacteurs.								
3	Traiter de sujet d'histoire de la région fait une bonne audience, mais nécessite des moyens dédiés. Ces articles/reportages pourraient être réalisés par des compétences complémentaires, par exemple les documentalistes.								
4	La capacité des sites web est plus importante aujourd'hui, on parle aujourd'hui d'une plateforme vidéo France 3. Cela permettra de toucher un public jeune (les consommateurs de youtube 15-25 ans).								
<b>4</b>	<b>Nb items</b>								
	<b>Total des Votes :</b>								



# Le numérique – Pôle Sud-Est (3/4)

## Les difficultés / risques

		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération
	<b>"Comment ces changements peuvent engendrer des difficultés ou des risques ?"</b>								
1	Risque de voir quantifier les contributions pour le web, avec des critères de performance difficiles à atteindre.								
2	Les outils et l'organisation peuvent conduire à une intensification de la production des articles et à un épuisement des journalistes.								
3	Risque de manquer de temps sur les missions de cœur de métier quand on part sur des reportages TV.								
4	Faire toujours plus avec des moyens constants, va conduire à une surcharge de travail, voire un épuisement des salariés.								
5	Des questions déontologiques doivent accompagner le traitement des images. Si l'activité sur internet pose des problèmes de cadence forte, à moyen constant, cela pose des problèmes d'encadrement de l'activité. Les problèmes qui sont codifiés pour le premium.								
6	Les articles diffusés sur le web ne sont pas relus ou contrôlés par un tiers avant leur diffusion.								
7	Actuellement les contributions des journalistes ne sont pas des articles de presse, mais plutôt des contributions à partir de : copier/coller AFP, des reprises d'autres acticles, d'autres collègues...								
8	Risque que France 3 perde sa réputation de chaîne d'info. Moins fiable sur internet parce qu'on ne prend plus le temps de vérifier l'information.								
9	Risque que la création d'une cellule internet dans les régions ne soit pas accompagnée de moyen humain, de formation et d'une organisation adaptée, conduisant à terme à produire des risques.								
10	Absence de feuille de route éditoriale sur le web. L'absence de stratégie qui accompagne le numérique, n'est pas stimulant pour les équipes.								
11	L'organisation traite de la gestion des flux mais ne parle pas de contenu et ne dit pas : qui va créer ce contenu ? De plus, si on reste à moyen constant la question de qui va alimenter le contenu du web est primordiale.								
<b>11</b>	<b>Nb items</b>								
	<b>Total des Votes :</b>								

# Numérique – Pôle Sud-Est (4/4)

## Les préconisations

"Quelles sont les conditions de la réussite du projet ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération
1	Avoir des objectifs qualitatifs pour le web et pas seulement faire de la quantité (nombre de contributions).								
2	Souhaite que la direction donne une vraie stratégie : organigramme, contenu, objectifs. Mettre un cadre et une vraie stratégie du numérique. Besoin d'une réflexion sur le web, France 3 est sur internet pour faire quoi ?								
3	Explication et plan de formation des acteurs qui interviendront sur le web (donner les moyens de réussir).								
4	Arriver à gagner la confiance / l'adhésion des équipes de terrain, pour les encourager à participer et à s'investir.								
5	Que l'encadrement soit un moteur pour que les équipes s'imprègnent de la culture web (cela crée ou freine la motivation des équipes).								
6	Attribuer les moyens nécessaires pour le développement du numérique.								
7	Mettre en adéquation les motivations individuelles, les compétences, la pyramide des âges et les besoins du web.								
8	Il faut faire plus de formations sur les contenus et sujets de société (ex : l'islam en France, les collectivités territoriales, les sujets de société...) on ne met plus les moyens pour ce type de formation.								
<b>8</b>	<b>Nb items</b>								
	<b>Total des Votes :</b>								



## 1 - La déclinaison opérationnelle du projet « Digital d'abord » (1/5)

- ▶ La déclinaison opérationnelle de la stratégie numérique du réseau France 3, **ne fait pas l'objet d'une description approfondie**. Elle est décrite très succinctement dans le projet global de réorganisation des régions. Les documents de référence sont :
  - ▶ Le document d'information du CCE des 15 & 16 juin 2016 ;
  - ▶ Le document information/consultation du 7 juillet 2016 ;
  - ▶ Le document remis au CCE extraordinaire du 12 juillet 2016 ;
  - ▶ Les fiches de poste du délégué au numérique et du chef d'information numérique.
- ▶ **L'ambition du projet « Digital d'abord » fait suite au constat** du cloisonnement des activités numériques au sein des cellules Web. L'organisation ne permettait plus de faire face à deux enjeux majeurs : **intégrer le numérique dans les pratiques quotidiennes du plus grand nombre** et **organiser la temporalité des offres**.
- ▶ L'organisation proposée par la direction a pour objectif d'inscrire le numérique dans une nouvelle approche. Les contenus ne doivent plus se concevoir selon **une logique verticale**, en silos (télévision vs univers numérique), mais selon **une logique horizontale et temporelle**. L'objectif projeté c'est qu'une information ou un événement soit exploité sur tous les écrans selon sa temporalité.
- ▶ À noter que la temporalité du numérique s'accélère par rapport au rythme de la TV qui reste, lui, encadré par la grille.





## 1 - La déclinaison opérationnelle du projet « Digital d'abord » (2/5)

### Organisation type d'une direction régionale : Rôles et fonctions des acteurs du numérique

Assure la responsabilité de l'ensemble des fonctions managériales et éditoriales de la région

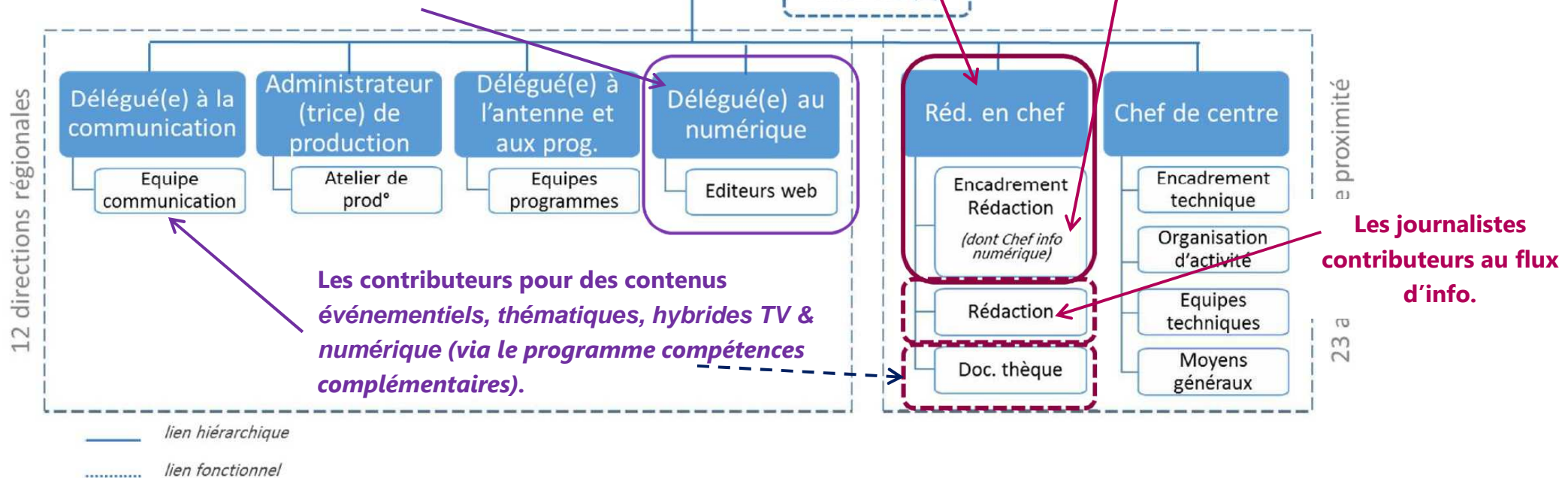
Le délégué au numérique intervient dans une temporalité différente, plus en amont et en anticipation.

- Il est le garant au niveau de sa région de la stratégie numérique du réseau.

- Il approvisionne en contenu les sujets hors flux quotidien : offre événementielle, sujet thématique, contenus hybrides (TV & numérique).

Intégration du Chef d'info numérique sous la responsabilité du rédacteur en chef pour lui permettre d'être dans une dynamique de flux quotidiens d'informations.

Le Chef d'info numérique est intégré dans l'équipe d'encadrement de la rédaction, il produit et coordonne la production du flux d'information web.



## 1 - La déclinaison opérationnelle du projet « Digital d'abord » (3/5)

- ▶ Le passage en région, s'accompagne d'une réorganisation stratégique du média numérique de France 3. Elle se traduit, dans l'organigramme par la suppression du poste de pilote web et **la création de deux nouveaux postes par redéploiement** des ressources existantes dans l'entreprise.
- ▶ Les activités numériques, concentrées actuellement autour du pilote Web, seraient réparties entre le **délégué numérique**, qui pilote l'activité au niveau de la direction régionale, et **les chefs d'information numérique** intégrés dans la rédaction de chaque antenne de proximité.
- ▶ Enfin, s'ajoute un certain nombre de transformations de l'existant :
  - ▶ Les éditeurs Web actuels seront rattachés au délégué numérique ;
  - ▶ Le numérique est intégré dans les rédactions locales ;
  - ▶ Les offres numériques devraient être regroupées sous 12 marques (12 sites Web).



## 1 - La déclinaison opérationnelle du projet « Digital d'abord » (4/5)

### 1.1 - Le délégué au numérique sera hiérarchiquement rattaché au directeur régional.

- ▶ Il organise la mise en œuvre de la stratégie éditoriale de France 3 pour les contenus numériques dont il a la charge, c'est-à-dire **tout les contenus hors info**.
- ▶ Il assure le management des équipes contribuant à l'offre numérique. Il assure un lien hiérarchique direct avec les éditeurs Web. **Les relations avec les chefs d'info numérique seront des liens fonctionnels.**
- ▶ Les principaux points de la fiche de poste :
  - ▶ Il assure la mise en œuvre de la **stratégie numérique du réseau France 3** dans sa région ;
  - ▶ **Il contribue à la production de contenu** des offres événementielles et opérations exceptionnelles et cross média ;
  - ▶ Il **favorise les relations de partenariat** avec les délégués à la communication ;
  - ▶ Il veille au **développement des compétences** des salariés avec l'appui du RH.



## 1 - La déclinaison opérationnelle du projet « Digital d'abord » (5/5)

### 1.2 - Le chef d'info numérique sera hiérarchiquement rattaché au rédacteur en chef.

- ▶ L'objectif est de favoriser le développement du « **digital d'abord** » pour intégrer au sein du projet éditorial info, **tant la logique TV que la logique Web et réseaux sociaux.**
- ▶ Principaux points de la fiche de poste :
  - ▶ Il devient **référent numérique au sein des rédactions**, il accompagne les évolutions en **faisant monter en compétence les rédactions.**
  - ▶ Il est **membre de l'encadrement de la rédaction** à ce titre il participe aux activités de l'équipe sur des sujets transversaux numériques/TV.
  - ▶ Il **élabore les contenus** des rubriques des sites Web et réseaux sociaux.
  - ▶ Il assure, pour l'information, **la mise en œuvre de la stratégie numérique** du réseau qui lui sera décliné par l'intermédiaire du **délégué numérique.**
  - ▶ Il exerce le **contrôle éditorial** et **déontologique** des contenus produits par la rédaction.



# Le développement du numérique

## 2 - Les impacts sur les conditions de travail

- ▶ Le bilan mené au sein des groupes thématiques nous permet de dresser un état des lieux des représentations des **impacts de la réorganisation sur les conditions de travail**.
- ▶ Les salariés rencontrés dans ces groupes thématiques ont mis en évidence l'absence d'anticipation. Ces conséquences seront développées sous les thématiques suivantes :
  - ▶ Une démarche projet qui **manque de concertation** ;
  - ▶ Des ambitions en **décalage avec les moyens alloués** ;
  - ▶ Le recrutement des managers du numérique, sera **pénalisé par le « jeu des chaises musicales »** ;
  - ▶ Le **rythme de travail** et la temporalité du numérique ;
  - ▶ L'absence de **compétences techniques dédiées** au Web ;
  - ▶ Des tâches demandées et/ou réalisées sur des **temps masqués** ;
  - ▶ L'incitation à la **polyvalence** et au développement de **compétences complémentaires sans apporter de solutions** ;
  - ▶ Une interrogation sur le **leadership des managers** de la cellule numérique ;
  - ▶ L'absence de ligne éditoriale du numérique, et **la perte de sens du travail** ;
  - ▶ Les **conflits de valeurs éthiques** et la déontologie des pratiques ;
  - ▶ Une **culture du numérique qui est entièrement** à construire.
- ▶ Les changements induits par le projet de développement numérique **impactent tous les niveaux de l'entreprise**.



## 3 - Une démarche projet qui manque de concertation (1/2)

- ▶ L'ensemble des salariés et des représentants des IRP (Instances Représentatives du Personnel) ayant participé aux entretiens sont favorables au **développement de France 3 sur le média numérique**. Il s'agit, pour eux, d'une étape importante et incontournable, d'une transition à réussir pour soutenir la pérennité de l'entreprise. Mais, « **sous-estimer** » **les conséquences** et ne pas donner les moyens pour réaliser ce changement est perçu comme **l'expression d'un déni de la réalité**.
- ▶ L'incompréhension majeure qui ressort des entretiens met en évidence **une déception concernant la démarche** retenue. Le développement du numérique a, de fait, un impact sur toutes les fonctions. Les salariés et les IRP ne comprennent pas **qu'aucune concertation** ne soit organisée pour **appréhender toutes ces implications dans l'activité réelle**. Même les pilotes web, qui sont les acteurs historiques du numérique dans l'entreprise, n'ont pas été impliqués.
- ▶ De ce fait, plusieurs **déclinaisons opérationnelles du projet font défaut**. Car l'exhaustivité des situations ne pourra être abordée qu'avec une équipe pluridisciplinaire. Il en résulte que :
  - ▶ le projet ne précise pas l'ensemble des implications sur les conditions de travail, les moyens matériels et la formation ;
  - ▶ si l'ensemble des contraintes du projet n'est pas pris en compte, le développement du numérique risque d'être générateur de Risques Psychosociaux ;
  - ▶ si une démarche participative n'est pas engagée, on risque de voir naître des crispations de certains professionnels qui sont mis de côté ou bien de professionnels qu'on emploie mal dans le cadre de ce projet.



## 3 - Une démarche projet qui manque de concertation (2/2)

- ▶ Compte tenu de l'historique de l'entreprise, l'un des principaux enjeux sera de combiner les nouvelles missions numériques et les tâches traditionnelles de la TV Premium avec l'ensemble des **contraintes que cela va entraîner en termes de temps et de moyens humains et matériels**. La stratégie opérationnelle n'apporte **pas de directive de fond** sur les arbitrages que devront faire les directions entre les priorités TV Premium et les priorités du Web, **à moyens constants**.
- ▶ Une démarche concertée aurait permis de mettre en évidence qu'**un projet d'une telle ampleur**, ne peut aboutir sans formaliser clairement une organisation du travail, des moyens humains, des moyens matériels et la formation professionnelle.
- ▶ Le projet ne prend pas en compte et ne décrit pas clairement **qui alimentera le flux de contenu**, qui seront les contributeurs, avec quelle organisation, quels moyens, quels effectifs et quels seront leurs objectifs qualité ? Il s'agit là, d'un ensemble de conséquences directes et indirectes sur l'activité et **des temps masqués** qui ne sont pas pris en compte.
- ▶ De plus, une démarche participative **contribue à façonner l'adhésion** des équipes au projet global de l'organisation. Elle **diminue les phénomènes de résistance** au changement par **l'anticipation des points de blocages**. Compte tenu de ces visées, le projet devrait inclure une démarche d'accompagnement au changement.



## 4 - Des ambitions en décalage avec les moyens alloués

- ▶ Le travail des groupes a mis en évidence une inadéquation entre les objectifs de développement du numérique et les moyens humains et matériels qui resteront constants. **Le flux continu d'informations nécessaires à une production numérique de qualité n'est pas quantifié.**
- ▶ Pour alimenter les sites internet, les pilotes Web font aujourd'hui appel à des journalistes **volontaires** qui y contribuent selon leur degré de **motivation** et leur **disponibilité**. Il existe, de fait, selon les régions et selon les antennes de grandes disparités. **La déclinaison opérationnelle du projet ne précise pas quelle organisation sera mise en place pour augmenter le nombre de contributeurs Web.**
- ▶ Des **ateliers participatifs** doivent être menés pour définir avec les bénéficiaires quels sont leurs besoins.

Il est indispensable d'introduire autour de la stratégie de développement du numérique une **méthode de travail participative**.

Il s'agira d'organiser des groupes de travail permettant de poser l'ensemble des problématiques qui seront introduites par la nouvelle organisation afin de dégager des propositions d'aménagement organisationnel, techniques et de formation pour atteindre les objectifs du projet.

Nous recommandons pour chacun des CHSCT un plan d'action introduisant une démarche participative pluridisciplinaire pour traiter l'ensemble des questions et problématiques que soulèvent les déclinaisons opérationnelles du projet numérique dans l'organisation du travail et la formation.

L'entreprise devra aussi s'engager à tenir compte des propositions en impliquant les salariés dans le changement.





## 5 - Le recrutement des managers du numérique, pénalisé par le « jeu des chaises musicales » (1/2)

- ▶ La suppression des pôles entraîne le redéploiement de plusieurs postes de cadre en région. Ces transferts interrogent les salariés sur **l'adéquation des profils** avec les missions des « délégués au numérique » et « chefs d'information web ». Le projet n'a pas pour vocation d'augmenter le volume global d'emplois de l'entreprise (pas de recrutement externe) et ne contraindra pas à de la mobilité géographique.
- ▶ Le risque est de voir, par simple redéploiement, la nomination de personnes dont les profils n'ont pas une adéquation suffisante avec le numérique. Le risque est jugé d'autant plus fort que, jusqu'à présent, les postes du numérique étaient **parfois attribués dans le cadre de reclassements professionnels** à des profils **en inadéquation** avec les exigences du poste.
- ▶ De surcroît, ce système de redéploiement **ferme les perspectives d'évolution professionnelle des non-cadres, voire des acteurs historiques du web dans l'entreprise** (dont les pilotes web et les journalistes contributeurs).
- ▶ Il est aussi à craindre que des **cadres seniors**, n'ayant **pas été formés aux nouveaux médias** numériques soient inquiets d'une éventuelle affectation sur ces postes dont ils ne maîtrisent pas les connaissances et les savoir-faire. **Ces situations individuelles délicates** peuvent générer des risques pour la santé psychologique des personnes concernées.
- ▶ En résumé, les rôles des « délégués au numérique » et « chefs d'information web » forment le **rouage central** du projet numérique. L'échec de ces recrutements serait un sérieux handicap de la mutation numérique de ces régions. Le premier impact serait la démobilisation des équipes : « ... *ma crainte, c'est de voir arriver un chef d'info qui ne sait même pas ce qu'est un tweet !* ».
- ▶ Un manager qui n'a pas de culture web va créer des **relations difficiles** avec ses équipes puisqu'il **n'apportera ni l'animation ni le soutien social et technique** nécessaires à la conduite des projets.

## 5 - Le recrutement des managers du numérique, pénalisé par le « jeu des chaises musicales » (2/2)

Nous recommandons aux représentants du personnel de demander à la Direction de réserver une partie des postes de « délégués au numérique » et de « chefs d'information web » aux salariés déjà acteurs reconnus du numérique et à haut potentiel.

Il est fortement conseillé de recruter des profils ayant une légitimité technique et pas seulement managériale.

Nous recommandons aussi, pour ne pas mettre en difficulté des cadres qui n'ont pas d'affinité avec les nouvelles technologies, de tenir compte des attentes, **mais aussi des compétences requises** pour remplir les fonctions d'animateur du développement numérique en région.



## 6 - Le rythme de travail et la temporalité du numérique

- ▶ La production sur les médias numériques amène une temporalité différente de celle qui est pratiquée traditionnellement pour la TV Premium. **L'accélération du rythme de production** génère un ensemble de **contraintes physiques et psychologiques**.
- ▶ Pour produire un contenu de qualité les contributeurs doivent **vérifier l'information**, leur « **honnêteté** » et le **pluralisme des sources**. Cependant, dans un contexte de sous-effectif, le rythme des productions se fait « **à la chaîne** », ce qui rend difficile voire impossible le travail d'investigation du journaliste. En résumé, le flux numérique introduit **un conflit de valeurs** entre production de qualité et nombre de contribution/jour. Jusqu'ici l'ensemble de ces difficultés étaient autogérées par les Pilotes web, dans le plus grand **isolement**.
- ▶ Dans ce contexte, les contributions se résument souvent à des copier/coller de dépêches AFP, des relectures d'articles produits par d'autres, etc. De ce fait, certains contributeurs ont le **sentiment d'un travail inutile** car ils produisent des contenus **sans valeur ajoutée** qui n'interpellent pas les internautes.
- ▶ Durant les week-ends et les jours fériés, une seule personne est détachée au numérique, cela accélère le rythme qui est déjà très soutenu : « *Les week-ends, on est seul, je n'ai même pas le temps de relire les fautes d'orthographe...* ». Les salariés souhaitent que les **horaires de travail** soient **planifiés et équilibrés** pour assurer **la continuité** du service web.



## 7 - L'absence de compétences techniques et d'outils dédiés

- ▶ La déclinaison opérationnelle du projet numérique ne présente aucune évolution des outils et des supports techniques pour accompagner ce développement.
- ▶ Les salariés soulignent que le Web ne dispose pas de **moyens de montage dédiés**. La crainte est de voir une **augmentation des demandes de services** adressées aux fonctions techniques (montage, son...), sans formalisation claire des temps alloués au numérique. Cette situation conduirait à solliciter les monteurs qui ne sont pas disponibles parce qu'ils donnent la priorité à l'info TV. Si l'activité de support au numérique n'est pas **planifiée et organisée** cela **risque de conduire à des conflits interpersonnels**.
- ▶ Il est important d'organiser des plages horaires et des **temps bien déterminés** pour obtenir un soutien technique, car le Premium reste la priorité des équipes et ne laisse pas de place au numérique. De plus, la **compétence de graphiste**, à ce jour, n'est pas portée par les éditeurs Web. Ce sont des techniciens qui n'ont pas toutes les compétences pour traiter l'esthétique et le graphisme des images. Cette compétence manque aux équipes. Car l'esthétique des images et la présentation des textes jouent un rôle très important sur le web.
- ▶ De surcroît, la question des moyens techniques est comparée aux dotations techniques et humaines dont disposent les sites **Internet nationaux** en comparaison à **ceux des régions**. Les salariés ont le sentiment que les moyens techniques et les compétences de haut niveau sont captés par le national laissant les régions moins bien dotées.



## 8 - Des tâches demandées sur des temps masqués

- ▶ Les principaux contributeurs au flux numérique sont les journalistes web. Ils sont sélectionnés sur la base du **volontariat**. Dans beaucoup d'antennes **leur nombre est insuffisant** pour produire le flux d'informations attendu dans le numérique.
- ▶ Il est regretté qu'à côté des objectifs de développement, la direction réseau ne propose pas un **plan d'actions** permettant de **motiver davantage de contributeurs web**. Le manque d'intérêt pour la production de contenus Web est multifactoriel, on note par exemple : le manque de temps des équipes terrain, ainsi qu'une dévalorisation de la production sur les médias numériques.
- ▶ Les salariés des équipes terrain craignent de voir **les exigences du travail** augmenter. Par le biais des rédactions, les équipes terrains seront de plus en plus sollicitées pour transmettre en temps réel via les **Smartphones** des **vidéos** et des **photos** destinées à la production des articles et la diffusion rapide des informations.
- ▶ Toutes les attentes relatives à la production de contenus numériques ne sont pas définies en termes de **temps** et de **moyens**, mais sont **demandées sur des temps masqués** : « *Quand vous irez faire vos reportages terrain, vous prendrez aussi avec vos Smartphones des photos et des vidéos que vous enverrez au journaliste Web* ». « *En région beaucoup de journalistes sont déjà au taquet. Et le web, c'est en plus. Les gens veulent bien faire du web mais si c'est planifié. A 19h, ils veulent rentrer chez eux et pas faire un papier en plus* ».
- ▶ Les salariés souhaitent que les demandes concernant le numérique ainsi que **les activités annexes** qu'elles produisent soient **formalisées** et **prises en compte sur le budget temps** et qu'elles ne soient pas **demandées sur des temps masqués**.



# Le développement du numérique

## 9 - Quelle « polyvalence » ? Une question sociale

- ▶ Les représentants du personnel attendent qu'une **véritable négociation s'ouvre** autour des questions de la **polyvalence** et des **compétences complémentaires**. Le média numérique questionne sur ces sujets.

### La polyvalence :

- ▶ Pour les salariés, le numérique **bouscule les limites** et le cloisonnement professionnel. C'est pour cette raison que les **débats** et les **négociations** autour de la polyvalence doivent être ouverts pour les métiers contributeurs au numérique. Il s'agira de répondre collectivement à une série de problématiques qui se pose à l'organisation du travail : doit-on **traiter ou abandonner** la polyvalence ? Si besoin, comment **créer l'adhésion** de tous ? **Quels métiers** et **quelles tâches** feront l'objet d'une polyvalence ? Comment seront **développées ces nouvelles compétences professionnelles** ? Quels **moyens matériels** et quelle sera la **planification du temps de travail** ? Etc.

### Les compétences complémentaires :

- ▶ D'autres professions en dehors des journalistes seraient **désireuses de s'investir** dans la production numérique, mais **aucun programme ne leur est proposé**. Le développement du numérique, pourrait devenir un outil de **reconnaissance professionnelle** pour les autres métiers, **si et seulement si**, il s'accompagne d'un plan de formation adapté, une réflexion collective sur les impacts, afin qu'eux aussi ne travaillent pas **sans moyens sur des temps masqués**.

## 10 - Le leadership des managers de la cellule numérique (1/3)

- ▶ La création d'un poste de **délégué au numérique** est un **signe positif** et cohérent avec l'objectif de développement. La transversalité de sa fonction et le lien opérationnel qu'il aura avec le délégué à l'antenne et aux programmes et le rédacteur en chef **paraissent conformes** aux objectifs du poste.
- ▶ Néanmoins, selon les salariés, la question du partage des tâches interroge dans un contexte d'entreprise où les managers sont « **allergiques** » à **la transversalité**. À quoi s'ajoute une organisation en **deux silos distincts** : d'un côté, l'information qui est pilotée par les **rédactions** et le **chef d'info Web**, et d'un autre côté, la stratégie globale et les productions événementielles sont pilotées par le **délégué numérique**.
- ▶ Les principaux **risques** évoqués sont de voir apparaître **des confusions ou des conflits** entre le **délégué au numérique** et **le rédacteur en chef** quant aux attributions et/ou priorités qui doivent être données à l'information numérique.
- ▶ Aujourd'hui, toute la responsabilité du numérique est clairement attribuée aux pilotes web. Dans la nouvelle organisation, la responsabilité du **numérique sera diluée entre trois acteurs** : le délégué au numérique, le chef d'info numérique et le rédacteur en chef.



## 10 - Le leadership des managers de la cellule numérique (2/3)

- ▶ Compte tenu de leur activité, **l'intégration des chefs d'information numérique** dans les rédactions est évaluée **positivement**. Cette position leur permettra d'être dans une **dynamique de flux d'informations quotidiennes**, cela favorisera aussi le **management des équipes** contribuant à l'offre numérique.
- ▶ Néanmoins, pour que cette intégration soit **effective** il faut que le rédacteur en chef **intègre et partage** les objectifs du projet « **digital d'abord** » pour **traiter au même niveau l'information** sur les médias TV, web et réseaux sociaux. Or, le projet ne prévoit pas de mesures d'**accompagnement effectives** pour que les **rédacteurs en chef s'approprient cette nouvelle stratégie d'entreprise**.
- ▶ Les objectifs opérationnels du plan de développement numérique placent **le directeur régional** comme un acteur essentiel. Selon **la fiche de poste** : « ...il aura en charge de coordonner, développer et programmer la mise en œuvre de la ligne éditoriale de France 3, sur tous les écrans, **notamment numériques** : initier, proposer en mettant en œuvre la ligne éditoriale Info & hors info... Il travaillera en lien avec la direction de la stratégie numérique régionale et la direction de l'antenne et des programmes régionaux de France 3 ».
- ▶ Comme pour les autres managers, le rôle que prendra le **directeur régional** dans le développement du média numérique sera déterminé par ses **compétences techniques**, sa **culture du web** et ses **motivations** pour les nouvelles technologies.





## 10 - Le leadership des managers de la cellule numérique (3/3)

**Les managers sont le rouage essentiel de la réussite du projet de développement numérique. Ces leaders sont en responsabilité de formation, animation et contrôle.** Leur capacité à être relais des changements et à initier ces changements est fondamentale.

Parallèlement, le projet de développement du numérique s'inscrit dans un processus de changement beaucoup plus large, **celui de la réorganisation des régions**. Ainsi les managers auront à gérer **plusieurs projets qui se feront en concurrence**. Il y a une forte probabilité pour qu'un **phénomène de saturation** se produise, **mettant ainsi en échec une partie des changements attendus**.

Les managers devront accompagner le changement ; pour atteindre cet objectif, ils devront être en mesure de **permettre à leur équipe d'expérimenter** des solutions et des processus de travail innovants pour l'organisation. **Ces logiques de travail s'organisent autour d'ateliers participatifs, afin de construire les éléments dans un contexte de confiance**.



## 11 - L'absence de ligne éditoriale du numérique entraîne la perte de sens du travail (1/2)

- ▶ Les échanges ont permis de mettre en évidence l'**absence d'une feuille de route éditoriale** partagée autour du numérique. Les salariés estiment que les objectifs poursuivis par l'offre éditoriale numérique est **floue** : « *France 3 sur le web... c'est pour faire quoi ?* ».
- ▶ Ce **défaut de stratégie** qui accompagne le numérique **participe à une démobilisation** des contributeurs déjà en place et **n'encourage pas les nouveaux à rejoindre l'équipe**. Les contributeurs souhaitent avoir des **objectifs qualitatifs** pour le numérique et pas seulement des objectifs quantitatifs en « nombre de productions/jour ».
- ▶ Une ligne éditoriale claire est attendue pour guider les choix de contenu. Actuellement la sélection des sujets est guidée par la logique **d'audience mesurée** par le « nombre de **clics** » sur une page. Il semblerait que se sont souvent les « faits divers » qui bénéficient de cette audience.
- ▶ En l'absence de moyens et de stratégie claire, **les pratiques sont peu structurées** : « *Nous avons tendance à mettre les mêmes articles sur tous les supports Facebook, Twitter, site Internet, alors qu'il faudrait varier les articles en fonction des supports, mais le manque de moyens ne permet pas d'atteindre cet objectif qualité. Cela induit un sentiment de mal faire son travail* ».



## 11 - L'absence de ligne éditoriale du numérique entraîne la perte de sens du travail (1/2)

- ▶ Les acteurs historiques du numérique dans l'entreprise témoignent d'une réelle démotivation causée par **la perte de sens** et le **sentiment d'inutilité du résultat de son travail**. **Ces salariés ont une expertise et des idées qu'il faut exploiter et valoriser**. Ils attendent des changements rapides, car l'inquiétude est grande de voir les mêmes managers produire les mêmes résultats dans un contexte organisationnel qui ne changerait qu'en surface. Par exemple, durant les entretiens, un salarié propose de mettre en valeur le numérique à la télévision : « *Par exemple, dans l'émission TV des régions, on pourrait avoir une chronique Web où l'on présenterait les sites qui illustrent une tendance régionale, durant 15-20 minutes. Cela consacrerait une réelle existence au Web* ».

### La spécificité dans l'animation des réseaux sociaux :

- ▶ L'animation des réseaux sociaux demande une réelle compétence de **Community Management** et une **stratégie d'entreprise** qui ne peut pas être réfléchi et menée par un individu seul, isolé.
- ▶ Les salariés demandent que l'utilisation des réseaux sociaux s'accompagne d'un **travail en équipe** et d'une **réflexion collective** sur la **gestion complète de la présence sur les réseaux sociaux** : animation, publication, modération...



### 12 - La déontologie des pratiques est mise à mal sur les médias numériques

- ▶ Les contributeurs journalistes insistent pour que l'ensemble des **principes déontologiques** de leur profession soient garantis sur les médias numériques. Ces principes sont mis à mal par la temporalité et le rythme de travail. Ainsi, la production d'articles quel que soit son média demande du **temps** et des **moyens**. La notion **d'urgence dans la diffusion** des informations ne doit pas l'emporter sur le **sérieux de l'enquête** et la **vérification des sources**.
- ▶ D'ailleurs, ces principes représentent aussi un enjeu pour France 3, puisqu'elle risque de **perdre sur Internet sa réputation de chaîne d'info fiable**, parce qu'elle ne prendrait pas le temps de vérifier l'information publiée.
- ▶ L'activité du numérique crée un ensemble de **questions éthiques** et **déontologiques** qui se posent aux professionnels, et pour lesquelles le cadre traditionnel de la TV Premium ne répond pas, simplement parce que les contraintes ne s'appliquent pas de la même manière.

Le projet doit prendre en charge collectivement les questions déontologiques pour ne pas laisser les salariés seuls face à des conflits de valeur. Par exemple, cette organisation pourrait prendre la forme d'une **commission éthique pluridisciplinaire** dans chaque région, pour traiter les problèmes concrets qui se posent aux équipes. Quel que soit le mode retenu, **il est nécessaire de donner le moyen de traiter collectivement** les questions de déontologie et rechercher des solutions : comment traiter les problèmes ? qui prendra l'initiative de les traiter ? comment des dérives seront-elles détectées ?

# Le développement du numérique

## 13 - Une culture du numérique à construire (1/2)

- ▶ Les entretiens ont permis de révéler que **la production de contenus Web n'est pas valorisée dans la maison France 3**. En effet, l'entreprise ayant une culture TV Premium historique, l'évolution du numérique dans la société ne s'est pas encore traduite dans les valeurs de l'entreprise.
- ▶ Il apparaît fondamental **d'accompagner la structure dans son ensemble** vers la valorisation du numérique. **Les principaux leaders de cette évolution devraient être les managers**. Néanmoins, **la faisabilité de ce leadership interroge** les salariés **sur des questions de réceptivité des générations, de motivation et de formation** des managers pour tenir ces rôles dans l'organisation.
- ▶ Ainsi, le numérique inquiète par son **rythme** et ses **évolutions rapides**, à quoi il faut ajouter une absence d'accompagnement par la formation. Si ces inquiétudes ne sont pas traitées institutionnellement, **les managers peuvent se retrouver en situation de souffrance personnelle**. Point de vigilance : les nouvelles technologies sont souvent accompagnées d'attentes institutionnelles sur de **l'autoformation**, qu'il faut dépasser.
- ▶ Dans l'état actuel, compte tenu du manque d'intérêt pour le numérique, le risque est de voir s'installer au sein des rédactions une **scission entre deux familles de journalistes** : les "vrais" journalistes qui traitent une information de fond vs les journalistes Web qui travaillent à la chaîne, et traitent les faits divers qui font le buzz ou pas !

## 13 - Une culture du numérique à construire (2/2)

- ▶ Compte tenu des ambitions du projet, il sera nécessaire **d'élargir la base des contributeurs** qu'ils soient journalistes ou non. Cette évolution, ne pourra pas se faire sans une analyse précise des **freins** et des **leviers** d'action. Notre expertise met en évidence un certain nombre de points qui pourront servir de base à cette **réflexion**.
- ▶ L'ensemble des salariés qui ont participé aux ateliers s'accordent pour dire que France 3 doit absolument **prendre le virage du numérique**. Cet objectif de développement semble être **partagé**, néanmoins il s'accompagne de peur et de besoins en développement de compétences **individuelles et collectives**.



### 14 - Synthèse des préconisations : introduire une démarche participative (1/2)

- ▶ Pour que le projet de développement du numérique ne reste pas à l'état incantatoire et soit véritablement au service des enjeux de développement de France 3, l'entreprise doit se doter d'une démarche structurée de conduite du changement.
- ▶ La base qui **fait actuellement défaut**, et qui est l'objet de toutes les crispations avec les salariés et les IRP, est la phase de « **définition des impacts** » du changement. Elle doit se faire dans des séances de travail en petits groupes pour **définir l'ensemble des conséquences du changement sur les pratiques, les conditions de travail, les outils, l'organisation, les métiers et la culture d'entreprise.**
- ▶ Par la suite, il s'agira de suivre une phase « **d'expérimentation participative** » sous forme d'atelier. Ce cycle permet aux salariés d'expérimenter et d'envisager le changement dans leur environnement quotidien et de trouver des solutions partagées par tous :
  - ▶ Comment mettre en adéquation les objectifs avec les **moyens humains, matériels et de formation** ?
  - ▶ Comment se doter de **compétences techniques dédiées** au Web ?
  - ▶ Formaliser les temps de travail pour l'activité numérique.
  - ▶ Comment co-construire une ligne éditoriale du numérique qui aura du **sens dans le travail** ?
  - ▶ Où et comment seront traitées les questions de **conflit de valeurs** et de déontologie des pratiques ?
  - ▶ Comment créer une **culture du numérique** en région ?
- ▶ La démarche doit s'accompagner, bien évidemment, d'une réelle volonté de transparence, de dialogue et de respect des personnes.



### 14 - Synthèse des préconisations : soutenir leadership managérial (2/2)

- ▶ Nous recommandons de maintenir des perspectives de **mobilité interne** afin de garder ouvertes les perspectives **d'évolution par le mérite et les compétences**. Les managers du numérique devront avoir un profil leur permettant d'asseoir une **légitimité technique** auprès des équipes, et pas seulement managériale.
- ▶ Accompagner les managers pour qu'ils **incarnent le leadership** concernant le média numérique. Cet accompagnement doit passer par l'incitation à l'usage d'une démarche participative.
- ▶ Attribuer des ressources, comme par exemple **une expertise extérieure** pour faciliter l'animation de la démarche. Car il faut tenir compte du contexte global, un grand nombre de changements va se produire en même temps pouvant créer ainsi un **phénomène de saturation et de conflit de priorités entre les projets**. De plus, l'organisation n'est pas assez mature dans **ces pratiques** qui doivent alterner **participation** et **action** pour être efficaces.
- ▶ Les managers devront travailler dans la confiance pour être en mesure de permettre aux équipes d'expérimenter des solutions et des processus de travail innovants pour l'organisation.
- ▶ Le projet doit prendre en charge collectivement les questions d'éthique pour ne pas laisser les salariés seuls face à des conflits de valeurs. Une organisation claire doit être proposée pour régler l'ensemble des problèmes qui se posent aux nouvelles pratiques du numérique.





2-3 / Thème 2 :



L'organisation de l'autonomie des régions  
et antennes

# L'autonomie et la gouvernance des régions

## Introduction (1/2)

- Pour rendre compte des résultats du traitement du thème, le cheminement suivant a été adopté :
1. Les données livrées par les participants aux ateliers thématiques seront exposées dans leur état à travers les abaques de Régnier. La lecture de ces fiches permettra de prendre la mesure de l'importance des enjeux de l'autonomie pour les participants.
  2. Le traitement de ces questions situera ces enjeux. Il montrera :
    - que les niveaux d'attentes des salariés en matière d'autonomie sont importants. Au-delà du contenu riche du travail – « on travaille à la télévision française » –, l'autonomie est expressément recherchée, car elle est nécessaire pour bien faire son travail et pour s'épanouir dans son travail ;
    - que l'autonomie, même si elle est promulguée de manière très explicite comme une nécessité par la direction, est sans cesse remise en cause de manière plus ou moins implicite par cette même direction ;
    - que la façon de ressentir le projet « positivement » ou « négativement » repose moins sur une perception individuelle et plus sur une perception catégorielle.
  3. La mise en perspective du ressenti livré à travers les abaques de Régnier avec le projet de la direction : cette mise en perspective montrera que les salariés sont dans l'expectative. Que celle-ci repose sur des zones d'ombre, des incohérences que les personnels ne parviennent pas à lever. C'est un bilan alarmant. Ces difficultés marquent une résignation, voire un retrait, tant de la part de l'encadrement que de la part du terrain. La direction doit craindre un désengagement. Cette dernière peut compter sur le temps pour une remise en ordre. Mais à un coût énergiquement et psychologiquement très élevé pour une grande partie de la population.



# L'autonomie et la gouvernance des régions

## Introduction (2/2)

---

4. La conclusion insistera sur l'écart entre la volonté affichée de la direction et le ressenti du personnel qui met en exergue une politique de concertation en « berne ». Le fait de n'avoir pas effectué un bilan concerté du fonctionnement en pôle, ouvert à toute les catégories professionnelles, est fortement reproché à la direction.
5. La préconisation finale se centrera sur la nécessité d'ouvrir un véritable débat interne sur l'autonomie. Même si celle-ci arrive tardivement, elle est indispensable.

## 2-3 / Thème 2 : Autonomie et gouvernance régionale

---

### **2-3.1 / Le ressenti des salariés exprimé à travers les abaques de Régnier**

## Pôle Sud-Ouest

L'organisation de l'autonomie des régions et antennes

"Quel pourrait-être l'impact du projet de réorganisation de la direction, sur votre autonomie d'action et de décision sur votre activité ?"		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Avis mitigé	Plutôt pas d'accord	Tout à fait pas d'accord	Pas d'avis	Je ne veux pas répondre	Pondération des items
1	A priori, plutôt favorable, la nouvelle organisation devrait permettre de gagner en clarté. Suppression d'une strate hiérarchique (DRA), dont la fonction ne semblait pas très bien définie. Plus facile à l'avenir de savoir qui prend les décisions éditoriales : le rédacteur en chef. Autre point positif, le rédacteur en chef, au même niveau hiérarchique que le chef de centre, devrait permettre des arbitrages plus simples, plus directs. Bémol : la coordination d'activité "grand argentier" gardera toujours la main sur les finances avec un pouvoir indirect mais très concret sur les choix éditoriaux : DANGEREUX.								0
2	Périmètre d'action plus restreint, recentrage sur l'activité principale. Il y aura donc moins d'autonomie.								0
3	Cette réorganisation peut constituer un espoir d'un retour au périmètre des fonctions et des responsabilités initialement définies du chargé de production. Retour sur la participation budgétaire, sur le choix des moyens humains et techniques. En résumé un retour à la confiance.								0
4	A ce jour, je n'ai pas connaissance de la réorganisation de mon service RH. Quel sera le périmètre de poste et mes nouvelles activités ? Il semblerait que les IRH doivent acquérir de nouvelles tâches, Je ne vois pas comment intégrer ces nouvelles activités ? Quid d'une nouvelle qualification pour prendre les activités du poste RRH qui devrait disparaître ??? Je suis très mitigée sur cette nouvelle organisation.								0
5	L'autonomie sera toujours limitée que ce soit au niveau du pôle ou d'une région... car la formation est soumise et applique les orientations décidées à Paris. Je ne perçois pas un changement d'orientation dans la nouvelle organisation. Par contre le responsable formation devient RH dans la nouvelle organisation. Les IRH seront donc en charge du plan de formation.								0
6	En communication... que du mieux... j'espère pouvoir retrouver l'autonomie en assurant une gestion plus proche du terrain, en prenant des décisions et par conséquent en reprenant l'initiative. J'espère la retrouver. Le retour vers une organisation régionale est pour moi une très bonne nouvelle. C'est beaucoup plus cohérent et certainement plus efficace pour tout le monde : les collaborateurs, le N+1 et les publics en général...								0
7	La réorganisation permettra de se rapprocher des "lieux" de prise de décision. On devrait gagner en efficacité et en simplicité. A priori, pas de réel impact quant à notre autonomie au quotidien. Attention aux spécificités régionales : les cas de la Nouvelle Aquitaine et de l'Occitanie sont différents...								0
<b>7</b>	<b>Nb items</b>								
<b>Total des Votes :</b>									



		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Avis mitigé	Plutôt pas d'accord	Tout à fait pas d'accord	Pas d'avis	Je ne veux pas répondre	Pondération des items
	"Comment la régionalisation pourrait engendrer des opportunités ?"								
1	La nouvelle organisation cible va dans le bon sens, avec une simplification des couches hiérarchiques. Mais l'autonomie risque d'être toute relative si les décisions sont soumises à l'accord d'un coordinateur éloigné des préoccupations de terrain.								0
2	Pour moi je ne vois pas d'opportunité, ni pour moi, ni pour l'entreprise.								0
3	Cela pourrait représenter, personnellement, une diminution du stress, un retour du plaisir de son métier. Pour l'entreprise c'est un gain d'efficacité organisationnelle et opérationnelle. Un retour à l'adhésion sociale de son entreprise.								0
4	Cela pourrait être une opportunité si les IRH sont écoutés et si on leur donne la possibilité de participer à la prise de décision dans leur antenne (plus de responsabilités). Actuellement, nous n'avons pas de véritable autonomie, ni avec la formation (objectifs Paris) ni activité RH : DRH ---> RRRH --> IRH. Cette construction manque d'efficacité, l'information n'est pas diffusée. La RRH est trop présente dans mon antenne et m'empêche d'avoir une autonomie (interventionniste).								0
5	L'emploi de responsable de formation pôle change et devient développeur RH. Il y a donc une véritable opportunité personnelle vers une évolution sur des politiques GPEC et accompagnement de carrière de salariés. J'ai l'impression que j'aurai une vision beaucoup plus globale de mon métier. C'est un bon point pour moi. Pour l'entreprise, il est temps de mettre en place une GPEC pour l'évolution de chaque collaborateur et leur permettre d'être mieux dans leur activité afin que chacun soit à sa bonne place et puisse être productif.								0
6	Oui c'est une réelle opportunité pour nous... je pense pouvoir me réaliser plus personnellement dans cette organisation. Que l'on me refasse confiance. Je serais évaluée et notée par mon N+1 que je côtoie quotidiennement : c'est la personne qui me fixe des objectifs qui m'évaluera ... il sera présent. C'est plus responsabilisant et motivant. La chaîne de décision et de validation raccourcie va dans le bon sens.								0
7	Opportunité personnelle signifierait que la fonction évolue, ce qui ne me semble pas prévu, ou qu'il nous soit possible de candidater sur de nouveaux postes, ce qui paraît très aléatoire. Opportunité pour l'entreprise : oui à condition de fédérer sur de nouveaux objectifs avec une vraie ambition régionale.								0
<b>7</b>	<b>Nb items</b>								
	<b>Total des Votes :</b>								

# L'autonomie – Pôle Sud-Ouest (3/4)

## Les difficultés / risques

"Comment la régionalisation pourrait engendrer des difficultés ou des risques ?"		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Avis mitigé	Plutôt pas d'accord	Tout à fait pas d'accord	Pas d'avis	Je ne veux pas répondre	Pondération des items
1	Le principal risque repose sur l'absence de lien hiérarchique entre le directeur régional et le coordinateur, le DRH. Le Directeur régional risque de se retrouver sans les moyens pour mettre en œuvre sa stratégie éditoriale.								0
2	L'éloignement du régulateur d'activité à Paris représente le risque d'augmenter les délais de décision avec toutes les conséquences connues.								0
3	Les difficultés peuvent survenir s'il y a un surcroît de travail qui ne permettrait plus de garder la proximité avec les salariés. On sent que notre travail va s'élargir. C'est bien... mais il faut que les moyens soient là pour concilier toutes ces tâches entre elles.								0
4	Que le service central de la GPEC à Paris ne délègue pas en région par manque de confiance des acteurs régionaux.								0
5	Je ne perçois pas de difficultés... au moins... si chacun comprend son rôle de demain : qui fait quoi, c'est très important, dès le départ... Les risques... Sortir du matriciel en gardant quelques fonctions ou missions - le risque de choisir sans choisir et de parvenir à quelque chose qui n'aboutit pas. Il faut que les choses soient bien précisées. Le plus gros risque réside selon moi sur la fonction d'organisation de l'activité. Il est trop loin du directeur et sur la nouvelle organisation RH : ce n'est pas clair...								0
6	Cela dépendra énormément des choix humains qui seront faits. Il faut les "right men (women) at the right place", comme disent les anglais. Le maintien d'une partie d'organisation matricielle est un risque : manque d'autonomie en région, dilution des prises de décision.								0
7	Que les régions aient une <u>réelle autonomie</u> financière pour faire des vrais choix éditoriaux. Associer les personnels pour ne pas donner l'impression qu'une fois encore tout se décide à Paris. La réussite ne peut pas passer que par une adhésion majoritaire (son absence explique en partie l'échec des pôles).								0
<b>7</b>	<b>Nb items</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Total des Votes :</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	





# L'autonomie – Pôle Sud-Ouest (4/4)

## Les préconisations

"Quelles sont les conditions de la réussite du projet d'autonomie des régions ?"		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Avis mitigé	Plutôt pas d'accord	Tout à fait pas d'accord	Pas d'avis	Je ne veux pas répondre	Pondération des items
2	Limitier les échelons pour la prise de décision. Bien définir les tâches de chacun et les liens hiérarchiques et fonctionnels. Une meilleure communication sur les avancées de la mise en place.	7							56
3	Conserver ce régulateur au plus près de l'activité, comme son nom l'indique, c'est à dire en région. De manière générale ne surtout pas oublier les fondamentaux UNIVERSELS des besoins humains de tout être au travail : la confiance et le respect, le développement personnel et l'autonomie.	7							56
5	Confiance et autonomie dans le respect du cadre donné.	7							56
4	Les IRH doivent être rattachés directement au DRH. Redéfinir le périmètre des IRRH. Les IRRH devraient pouvoir participer à certaines réunions du CODIR. L'OA est présent, la responsable communication est présente... et pas l'IRH qui reçoit les salariés au quotidien. Il faut également qu'il y ait une meilleure communication sur l'organisation : aujourd'hui les salariés ne connaissent pas la ligne managériale du pôle : on ne sait pas qui fait quoi et qui dit quoi. Cette réorganisation, sur une organisation plus petite, doit permettre de donner une meilleure lisibilité sur l'organisation et la ligne managériale. Plus de proximité.	6	1						53
1	Permettre au directeur de gérer son budget et ses moyens. Permettre aussi à chaque service une forme d'autonomie budgétaire pour lui donner une véritable liberté de mouvement dans le respect de son enveloppe budgétaire.	3	1	3					32
6	Essayons de croire à un mieux !!! Mieux que 2010 en tout cas... Il faut être transparent, accompagner ce nouveau changement serait le gage de plus de réussite je pense. Par exemple, en 2010, la création du poste de « transformatrice » pendant quelques années... cela n'est pas reconduit cette fois-ci... c'est dommage								0
6	<b>Nb items</b>	<b>30</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	



## Pôle Sud-Est

L'organisation de l'autonomie des régions  
et antennes

"Quel pourrait-être l'impact du projet de réorganisation de la direction, sur votre activité ?"		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Avis mitigé	Plutôt pas d'accord	Tout à fait pas d'accord	Pas d'avis	Je ne veux pas répondre	Pondération des items
1	Le comparatif (régulation d'activité) entre 13 régions va augmenter le niveau d'exigence.								0
2	L'autonomie d'action actuelle permet d'attribuer des moyens sur des évènements ponctuels, mais il faudra rattraper sur d'autres projets. Cette autonomie semble être maintenue dans la nouvelle organisation.								0
3	La régulation des ETP représente un verrou pour l'autonomie des régions.								0
4	Il y avait une mobilité géographique intra-pôle (volontaire/temporaire), un risque existe que la régionalisation ne réduise ce phénomène.								0
5	Dans un cadre où il faudra faire plus avec des moyens constants : on ne peut pas faire davantage d'économie d'ETP. Dans l'état actuel il n'y a pas de marge de manœuvre.								0
6	Avoir une bonne relation avec le régulateur est importante pour bien faire son travail, cela permet de transmettre des messages aux commanditaires (comment bien faire leur travail, sans gaspillage).								0
7	L'activité d'organisateur d'activité ne semble pas impactée par l'autonomie des régions.								
8	Les tableaux de bord sont trop centrés sur les personnels techniques (ceux qui fabriquent les programmes) et moins sur les fonctions supports/Admi et managerial.								0
9	Le directeur financier et le responsable administratif et comptable gardent une logique géographique de pôle. Incompréhension du service sur l'absence de cohérence avec les régions. La suppression d'un niveau de La décision (celui des pôles) n'est pas effectif.								0
10	Au niveau du contrôle de gestion et de la comptabilité, il n'y aura pas d'autonomie régionale, les relations hiérarchiques sont mêmes complexifiées.								0
11	Les pôles ont rendu les antennes plus autonomes, avec les postes de délégués régionaux à l'antenne (et non plus seulement des centres techniques). Le rôle des délégués régionaux était de produire des projets proches des antennes. Dans la nouvelle organisation ce n'est pas clair.								0
12	Les rédacteurs en chef vont s'intéresser davantage à internet.								
13	Les postes des délégués à l'antenne et programme sont vidés d'une partie de leurs missions qui seront confiées au rédacteurs en chef.								
14	Interrogation sur la ligne éditoriale, sera-t-elle locale ou insufflée depuis Paris ?								
15	Les journalistes qui travaillent sur le web, auront les week-ends un nouveau rattachement hiérarchique en la présence du chef de la rédaction.								0
16	Reprise en main de l'activité internet par les rédactions, l'activité se fera à moyens constants.								0
17	L'activité des JRI, qui ont des temps morts dans l'activité seront employés sur des missions web								
18	On demande aux journalistes de faire des photos pour l'édition web, sur la base du volontariat, risque que cette pratique se généralise et surcharge l'activité avec pour directive d'alimenter le web.								
19	Contradiction entre un volonté d'organisation en région et les sollicitations du national au travers de la chaine d'information continue.								
<b>19</b>	<b>Nb items</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Total des Votes :</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

# L'autonomie – Pôle Sud-Est (2/4)

## Les opportunités

"Comment la régionalisation pourrait-elle créer des opportunités ?"		Tout à fait	Plutôt d'accord	Avis mitigé	Plutôt pas	Tout à fait pas d'accord	Pas d'avis	Je ne veux pas répondre	Pondération des items
1	Avec plus de moyens humains et matériels pour fonctionner.								0
2	Si l'organisation financière joue le jeu de l'autonomie régionale, alors on crée des opportunités : sentiment des équipes d'appartenir à la région.								0
3	Rendre cohérente l'organisation financière et l'organisation des régions.								0
4	Le régionalisation pourrait entraîner des économies de frais de mission/déplacement de l'encadrement financier.								0
5	L'organisation en pôle aurait pu créer plus de coopération entre les régions (ex : émissions inter-régionales) mais cela n'a pas eu lieu.								0
6	Création de budget pour chaque région avec une réelle liberté.								0
7	Donner du pouvoir financier et décisionnel (redevenir la chaine des régions/faire des reportages qui valorisent la région : c'est ce qui fait l'identité de France 3).								0
8	Appuyer sur l'identité régionale.								0
9	Faire en sorte que les profits de la publicité internet des régions reviennent aux régions.								0
9	<b>Nb items</b>								
	<b>Total des Votes :</b>								



# Autonomie – Pôle Sud-Est (3/4)

## Les difficultés / risques

Thème 2 : L'autonomie des régions "Comment la régionalisation pourrait engendrer des difficultés ou des risques ?"		Question 3-							
		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Avis mitigé	Plutôt pas d'accord	Tout à fait pas d'accord	Pas d'avis	Je ne veux pas répondre	Pondération des items
1	La baisse des effectifs dans le service financier de Marseille (2,5 ETP) risque d'avoir des conséquences importantes (surcharge de travail) à cause du pic d'activité de la fin d'année.								0
2	Risque de création de postes "vide de contenu" pour les cadres qui ne souhaitent pas de mobilité géographique.								0
3	Risque psychosocial fort (voire risque grave) pour les personnes qui verraient leur poste disparaître ou vidé de leur substance.								0
4	Si le système reste centralisé à Paris, et que la coordination directe entre-régions soit inexistante								0
5	Si renforcement du contrôle de Paris sur les régions, sous couvert d'une régionalisation.								0
6	L'affectation des ressources est centralisée par Paris, toutes les régions ne seraient pas dotées de la même manière.								0
7	Les principes qui fondent les prises de décision ne seraient pas cohérents avec l'identité régionale mais par des orientations économiques.								0
8	Risque de perdre le contrôle d'une émission régionale qui aurait du succès national (au bénéfice de la Direction Générale à Paris)								0
9	Risque que les cadres soient davantage sollicités dans des réunions et sur Paris, et moins disponibles pour le local.								0
10	Risque que les cadres soient sous pression des directives nationales, notamment pour alimenter la chaîne info ou le web.								
11	Risque que les directeurs d'antennes ne soient plus sur les sites avec une perte du pouvoir de décision, par exemple moins de participation aux programmes.								
12	Risque que la mutualisation (ETP et matériel) ne se limite qu'aux antennes d'une même région. Par conséquent il est important de prévoir un niveau d'organisation qui mutualise les moyens entre les régions.								0
13	Le rôle du rédacteur en chef sera encore conforté et renforcé.								0
14	Double mouvement où certaines fonctions restent en pôle (conforte l'organisation pyramidale) et où l'on demande aux régions de devenir plus autonomes.								0
15	Risque de voir disparaître les sites web des antennes (locales), au profit d'un seul site régional, avec le risque pour les salariés de perte d'identité et pour les internautes aussi.								0
16	Essayer d'impliquer plus de monde sur le web semble une bonne chose, néanmoins il ne faudrait pas que cette activité soit reportée sur le personnel en place, mais en créant des ETP supplémentaires. Il faudrait affecter des personnes à temps plein. Risque que la réduction des ETP augmente la charge de travail.								0
17	On ne voit pas la cohérence entre le développement d'internet et le travail à moyen constant, en redéployant l'activité sur le personnel existant.								0
17	<b>Nb items</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	<b>Total des Votes :</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	



# L'autonomie – Pôle Sud-Est (4/4)

## Les préconisations

		"Quelles sont les conditions de la réussite du projet d'autonomie des régions ?"						Pondération des items
		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Avis mitigé	Plutôt pas d'accord	Tout à fait pas d'accord	Pas d'avis	
1	Présenter à tous les salariés le projet de réorganisation.							0
2	Aller vers une vraie régionalisation à tous les échelons même au niveau financier. L'autonomie réelle des régions passe par un pouvoir sur son budget.							0
3	Accorder des décrochages d'antenne plus importants, plus de temps d'antenne pour traiter des régions.							
4	Donner plus de moyen pour remplir le contenu des JT des régions (pour approfondir l'info).							
5	Plus de moyen pour faire un contenu de qualité et plus élaboré.							
6	Utiliser l'autonomie des régions pour renforcer le lien avec les téléspectateurs au service d'une meilleur connaissance de leur identité régionale.							
7	Les régions ne sont pas maitresses des cases de programmes. Exemple : les programmes qui s'arrêtent pendant les vacances scolaires. Cela ne fidélise pas les spectateurs. Cela ne permet pas une relation durable avec le spectateur qui fidélise.							0
8	Créer une mutualisation intelligente des programmes.							0
9	Faire des économies quand c'est possible à la fabrication, mais aller aussi étudier les potentiels économie sur les fonctions supports/administration/communication.							0
10	Faire de France 3 une chaîne régionale avec des décrochages nationaux et non l'inverse.							0
<b>10</b>	<b>Nb items</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	<b>Total des Votes :</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	



## Pôle Nord-Ouest

L'organisation de l'autonomie des régions et antennes

# L'autonomie – Pôle Nord-Ouest (1/4)

## Les impacts

"Quel pourraient-êre les impacts du projet de réorganisation de la direction, sur l'autonomie et les modes de gouvernance des régions ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération	
1	Cette organisation n'entraîne aucun licenciement et aucune mutation.	8							64	
2	Augmentation du nombre de postes d'encadrement/responsables hiérarchiques.	7	1						61	
3	Centralisation de certaines fonctions au niveau de la Direction nationale.	6	2						58	
4	Création de 12 régions.	7					1		56	
5	Moins d'échelons hiérarchiques au sein des régions.	6		2					50	
<b>5</b>	<b>Nb items</b>	<b>Total des Votes :</b>		<b>34</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>





# L'autonomie – Pôle Nord-Ouest (2/4)

## Les opportunités

"Comment la régionalisation pourrait engendrer des opportunités ?"  
**Groupe à 7**

		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération
1	La réorganisation pourrait permettre de faire redescendre les pouvoirs décisionnels dans les régions : les 4 pôles ne correspondraient pas à l'organisation permettant de coller à la réalité des territoires/spécificités régionales.	2	5						41
2	La régionalisation devrait être une opportunité d'abandonner les éditions d'informations mutualisées (ex. : Bretagne/Pays de Loire).	4	1				2		37
3	Plus grande proximité avec l'encadrement régional, sauf pour les fonctions qui, même si elles restent en région, reporteront directement à Paris.		6	1					31
<b>3</b>	<b>Nb items</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	
	<b>Total des Votes :</b>								



# L'autonomie – Pôle Nord-Ouest (3/4)

## Les difficultés / risques

"Comment la régionalisation pourrait engendrer des difficultés ou des risques ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération
1	Impacts sur les instances représentatives du personnel ?	8							64
2	Disparités de moyens entre les régions quelle que soit leur taille, pour tenir les objectifs définis par le national, ex. : émission matin à 52 min. Comment vont être réparties les ressources ?	7	1						61
3	Crainte sur l'autonomie réelle des régions étant donné les contraintes qui viendront de Paris en termes budgétaires, mais aussi d'objectifs à tenir, uniformisation des programmes (ex. : dimanche en politique)...	7	1						61
4	Développement des émissions mutualisées entre les régions : risque de passer sur un contenu formaté pour diffusion nationale = choix parisien (vocabulaire, sujet...) + risque d'un nivellement par le bas.	5	3						55
5	Les spécificités locales nécessitent des budgets supplémentaires (ex. : langue vernaculaire...), cela sera-t-il pris en compte dans le calcul des ETP, dans les grilles horaires (décrochage régional), ...	5	3						55
6	Crainte sur l'autonomie réelle des régions étant donné la recentralisation des pouvoirs "régaliens" : régulation, moyens généraux...	6	1	1					54
<b>6</b>	<b>Nb items</b>	<b>38</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	<b>Total des Votes :</b>								

"Quelles sont les conditions de la réussite du projet d'autonomie des régions ?" - Groupe à 6		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération
1	Obtenir des garanties sur la réelle autonomie éditoriale : contenu des émissions, maîtrise des décrochages régionaux (fréquences, horaires, durées) avec des objectifs d'audience raisonnables...	6							48
2	Obtenir des garanties sur la réelle autonomie financière des régions : niveau d'engagement financier correspondant au dimensionnement du poste, maîtrise des arbitrages des ressources (à l'année, entre émission...) tout en respectant le budget global de la DR...	6							48
3	Prendre en compte l'aspiration du public dans chaque région, les besoins peuvent être différents, ex. : durée de l'émission du matin, programmation de l'émission politique le dimanche sur le créneau traditionnel de l'émission en langue bretonne + difficulté à financer une émission en direct le dimanche (= diffusion différée).	6							48
4	Réévaluer les budgets de manière à ce que chaque région puisse tenir les objectifs fixés. (Ex. : on ne peut pas faire le même nombre d'émissions par semaine avec des effectifs différents par exemple.)	4	2						42
<b>4</b>	<b>Nb items</b>	<b>Total des Votes :</b>							
		<b>22</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

## Pôle Nord-Est

L'organisation de l'autonomie des régions et antennes

# L'autonomie – Pôle Nord-Est (1/3)

## Les opportunités

9 personnes "Comment la régionalisation pourrait engendrer des opportunités ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération des items	
1	L'objectif d'augmentation et de diversification de l'offre régionale.	6	3						63	
2	Réduction de la sous-charge de travail pour les métiers liés à la régie en continu au cours de la journée sous réserve de la création des nouveaux produits en interne.	6	3						63	
3	Diversification de l'activité de monteur OPV / OPS / vidéo / électro sous réserve de la création des nouveaux produits en interne.	6	3						63	
4	Plus de présence terrain et une meilleure image sous réserve de la création des nouveaux produits en interne.	6	2	1					59	
5	La réorganisation peut permettre une prise de décision plus proche de la réalité du terrain par une connaissance plus fine des contraintes et des personnes.	5	3	1					56	
6	La présence d'un DR pourra permettre d'arbitrer entre le chef de centre, le rédac chef et le délégué antenne et programme.	5	3	1					56	
7	Identification locale d'un décideur, le directeur régional.		4	5					25	
<b>7</b>	<b>Nb items</b>	<b>Total des Votes :</b>		<b>34</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

# L'autonomie – Pôle Nord-Est (2/3)

## Les difficultés / risques

9 personnes

"Comment la régionalisation pourrait engendrer des difficultés ou des risques ?"

	TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération des items
1	9							72
2	8	1						69
3	7	2						66
4	7	2						66
5	7	2						66
6	7	2						66
7	6	3						63
8	5	3	1					56
9	3	6						54
10	3	6						54
11	4	4	1					53
12	4	4	1					53
13	5	2	1			1		51
14	3	5				1		49
15	2	6	1					47
16		9						45
17	1		1			7		9
18	1					8		8
<b>18 Nb items</b>	<b>82</b>	<b>57</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	
<b>Total des Votes :</b>								

# L'autonomie – Pôle Nord-Est (3/3)

## Les préconisations

9 personnes "Quelles sont les conditions de la réussite du projet d'autonomie des régions ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération des items
1	Prévoir un accompagnement spécifique et suffisant pour les IRH, délégué numérique, chef info numérique.	9							72
2	Informers les collaborateurs des contours et conséquences du projet (visibilité, transparence, information précise au périmètre de son poste, objectifs et moyens).	9							72
3	Encourager les délégués régionaux à innover dans les programmes.	9							72
4	Si recours aux boîtes de production, clarifier les conditions budgétaires et présentation aux instances.	9							72
5	Clarifier les objectifs de production propre, les moyens par DIR et les communiquer.	8	1						65
6	Ne pas sous-estimer les métiers impactés indirectement par le projet (journaliste, rédaction chef).	6	3						63
7	Préserver les passerelles de mobilité sur base volontaire (pas à la carte) entre les Dir et inter-antennes.	5	4						60
8	Accompagner le développement de la fonction communication.	5	4						60
9	Créer des référents bonnes pratiques par fonction pour permettre l'accompagnement des collaborateurs pendant la phase de transition.	4	5						57
10	Renforcer le pouvoir du régulateur sur le DIR pour préserver l'équité entre les antennes (petites versus grandes).	5	3	1					56
11	Institutionnaliser un suivi trimestriel du budget pour le directeur régional.	6	2				1		50
12	Enlever le critère d'économie part variable des cadres supérieurs.	4	3	2					49
13	Créer des ateliers (fab lab) pour les nouvelles pratiques et identification d'aptitudes au sein de chaque antenne.	5	4						44
14	Renforcer les appuis avec des partenaires extérieurs pour développer l'offre régionale.	2	4	2			1		38
15	Equilibrer les implantations géographiques des membres du CODIR dans les différentes antennes de la nouvelle région.		7	2					37
<b>15</b>	<b>Nb items</b>	<b>86</b>	<b>33</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	
	<b>Total des Votes :</b>								

## 2-3 / Thème 2 : Autonomie et gouvernance régionale

---

### 2-3.2 / L'impact sur les conditions de travail



# L'autonomie et la gouvernance des régions

## L'impact sur les conditions de travail (1/9)

- ▶ **Le passage à douze régions est-il susceptible de développer, de renforcer l'autonomie des acteurs du réseau France 3 à travers l'exercice de leur métiers ?**
- ▶ L'autonomie est considérée par de nombreux auteurs (Gollac, Yves Clots...) comme un facteur déterminant des conditions de travail et de la qualité de vie au travail. **L'autonomie d'action et de décision marque l'engagement du salarié dans la préservation de leur santé et de leur développement personnel.** L'autonomie, c'est l'initiative laissée au salarié pour concilier ses propres exigences (physiologiques, cognitives, mais aussi psychologiques et psychiques) avec les exigences organisationnelles et matérielles de l'organisation du travail. Sans cet engagement, il y a un risque avéré de détérioration de la santé et de la qualité du travail (RPS).
- ▶ L'autonomie est un enjeu fort pour le réseau France 3. Elle est au cœur des préoccupations des antennes de proximité. **L'engagement des salariés des antennes et des différentes fonctions support, marque également la capacité d'aller chercher l'information et de traduire celle-ci sur un support (programme, émission...) qui s'accorde avec le besoin de la population locale.**
- ▶ L'autonomie constitue un enjeu, car si elle est souhaitée, elle est aussi redoutée par les organisations. Surtout lorsque celles-ci sont confrontées à des difficultés budgétaires.

# L'autonomie et la gouvernance des régions

## L'impact sur les conditions de travail (2/9)

- ▶ **Question 1 : Quels pourraient-êre les impacts du projet de réorganisation de la direction, sur l'autonomie et les modes de gouvernance des régions ?**
- ▶ Les avis des personnes participant aux groupes thématiques sont partagés entre :
  - ▶ **Un mode de gouvernance plus lisible** : moins d'échelons hiérarchiques, une structure plus proche du terrain, un recentrage sur une unité géographique, des métiers, comme la communication ou les chargés de formation, qui élargissent leurs champs de compétence...
  - ▶ **Un mode gouvernance qui ne garantit pas l'autonomie du local**. La régionalisation provoquerait un « double centralisme » :
    - ▶ Un centralisme régional de l'éditorial (au détriment des antennes locales notamment à travers la suppression de la fonction de DRA),
    - ▶ Un centralisme national, en particulier sur les fonctions de support : RH, financier...

# L'autonomie et la gouvernance des régions

## L'impact sur les conditions de travail (3/9)

### ▶ Question 2 : Comment la régionalisation pourrait engendrer des difficultés ou des risques ?

- ▶ Une gouvernance régionale qui ne sera pas en réelle capacité pour assumer une véritable autonomie, car elle devra partager la gestion des moyens (financiers, RH...) avec le niveau national – les spécificités locales pourront-elles être prises en compte dans le calcul des ETP et l'allocation des moyens ?
- ▶ Une pression en cascade (uniformisation des programmes : Paris sur les régions et les régions sur les antennes locales – des programmes mutualisés interrégionaux formatés pour un passage sur l'antenne nationale...
- ▶ Une mutualisation des moyens et des ETP, interrégionale, plus complexe à mettre en œuvre avec un risque au niveau de la disparité des moyens entre les régions petites et plus importantes.
- ▶ Des prises de décision rallongées du fait d'un régulateur plus éloigné du terrain.
- ▶ Une charge de travail plus importante sous l'effet d'un élargissement des tâches à effectif constant, voire dans certains cas, une baisse des ETP.
- ▶ Le risque d'avoir des postes vidés de leur contenu du fait de la non-obligation de mobilité.
- ▶ Une amplification de la dépendance des rapports managériaux à l'égard des qualités du manager.
- ▶ Un recentrage du WEB sur la région au détriment des diffusions locales.
- ▶ L'incidence sur les instances représentatives du personnel.



# L'autonomie et la gouvernance des régions

## L'impact sur les conditions de travail (4/9)

---

### ▶ Question 3 : Comment la régionalisation pourrait engendrer des opportunités ?

- ▶ Etre plus proche des réalités territoriales : diffusion de journaux télévisés davantage centrés sur les territoires.
- ▶ Une organisation plus opérationnelle.
- ▶ La mise en cohérence des moyens financiers avec les ambitions régionales et locales – voire attribuer à la région des recettes financières qui lui soient propres.
- ▶ Plus de proximité de l'encadrement – proximité managériale.
- ▶ Un élargissement des compétences : IRH deviennent un véritable correspondant RH pour les antennes locales, l'élargissement des tâches du responsable formation vers la GPEC...

# L'autonomie et la gouvernance des régions

## L'impact sur les conditions de travail (5/9)

### ▶ Question 4 : Quelles sont les conditions de la réussite du projet d'autonomie des régions ?

- ▶ Informer tous les salariés sur le projet – organiser une véritable concertation.
- ▶ Une gouvernance régionale qui soit en réelle capacité de gouverner :
  - ▶ Limiter les fonctions transversales – que le niveau national soit un lieu de concertation,
  - ▶ Avoir les garanties d'une réelle autonomie éditoriale,
  - ▶ Avoir les garanties d'une réelle autonomie financière,
  - ▶ Un régulateur d'activité proche des réalités de terrain.
- ▶ Etre en capacité de répondre aux demandes du public en se collant aux spécificités locales.
- ▶ Que la région obtienne plus de décrochages – inverser la proposition : que les décrochages deviennent nationaux.

# L'autonomie et la gouvernance des régions

## Des salariés dans l'expectative (6/9)

- ▶ L'ensemble des acteurs, des salariés et des IRP sont dans le doute :
  - ▶ Le fait de revenir sur des entités géographiques plus petites, présente, logiquement, des opportunités pour développer des modes de fonctionnement plus autonomes, en particulier au niveau des antennes de proximité.
  - ▶ Mais au niveau des antennes, l'autonomie éditoriale, de programme qui leur est théoriquement octroyée, le sera-t-elle vraiment ? Le doute s'installe car chacun a l'impression que ni l'antenne, ni la région n'auront véritablement une autonomie dans la manière de gérer, d'allouer les ressources et les moyens.
- ▶ Des catégories de salariés (chargé de communication, responsable de formation...) voient dans la régionalisation de véritables opportunités de développement personnel. Tandis, que d'autres (chef de centre, DRH, assistantes...) voient dans ce projet une régression, « on me coupe les ailes ».
- ▶ Beaucoup d'opacité, d'incertitude entourent l'élaboration de ce projet. L'expectative est d'autant plus fortement ressentie, que les acteurs reprochent à la direction nationale d'avoir mené ce projet sans concertation. Chacun considère que la direction joue son rôle en initiant des projets. Mais la plupart des acteurs estiment qu'au niveau qui les concerne pour préparer ce projet, une concertation aurait dû être organisée, ne serait-ce que pour faire un bilan du fonctionnement des pôles.

# L'autonomie et la gouvernance des régions

## Une situation propice aux RPS (7/9)

- ▶ Le changement affecte les acteurs du réseau de trois manières :
  1. Les acteurs qui ne sont pas théoriquement touchés et qui n'auraient pas lieu de s'inquiéter puisque leur situation est inchangée.
  2. Les acteurs touchés directement et qui envisagent l'impact de la régionalisation comme une régression de leur situation.
  3. Les acteurs touchés directement par le projet et qui ont une véritable espérance pour voir leur situation évoluer favorablement, notamment par un élargissement des compétences et de leur autonomie.
  
- ▶ La première catégorie d'acteurs, même si elle n'est pas directement concernée, ressent le changement avec autant d'intensité que les autres catégories. Un changement d'organisation, même s'il n'affecte pas directement une situation individuelle, est toujours porteur d'espoir pour améliorer une situation existante. L'engagement d'un individu dans une organisation est en grande partie conditionnée par l'espérance d'une situation meilleure. Ces personnes ont le sentiment qu'elles seront affectées par le changement, mais que cela reste transparent pour la direction. Elles se sentent doublement pénalisées :
  - ▶ Une non-reconnaissance par la direction de leur véritable contribution et du rôle qu'elles auraient à jouer dans la nouvelle organisation ;
  - ▶ Une perspective d'évolution qui se ferme.
  
- ▶ Cette situation est notamment celle vécue par les assistantes (direction, administrative, d'émission...) qui, pour une majorité des personnes présentes lors de l'atelier, souhaitent quitter cette profession.



# L'autonomie et la gouvernance des régions

## Une situation propice aux RPS (8/9)

---

- ▶ La seconde catégorie d'acteurs partagent le sentiment d'être les laissés-pour-compte du projet. Cette catégorie affecte plutôt l'encadrement (DRH, chef de centre...).
- ▶ La troisième et dernière catégorie semble tirer le meilleur parti du projet. Avec la nécessité de ne pas transformer cette vision favorable en déception lors du pilotage de ce dernier.



# L'autonomie et la gouvernance des régions

## Une situation propice aux RPS (9/9)

### En conclusion / synthèse :

- ▶ Le ressenti des personnes est très contrasté : le sentiment d'être « transparent » malgré une contribution effective, le sentiment d'être les « laissés-pour-compte » ou au contraire l'espoir de voir sa situation « évoluer positivement ».
- ▶ Manifestement, ce contraste n'est pas le fait de situations individuelles mal vécues ou/et de la crainte du changement. Ces aspects sont bien présents, mais ils ne sont pas déterminants dans l'appréhension des individus par rapport à ce projet.
- ▶ *Cette appréhension est beaucoup plus catégorielle.* Elle est partagée par une catégorie d'individus qui partagent une réelle préoccupation commune de voir des situations individuelles et collectives s'améliorer ou pas. Cela par rapport à l'exercice d'un métier, d'une fonction qui offrira ou pas les opportunités d'un développement personnel, en particulier dans la prise d'initiative.
- ▶ Les ateliers, les entretiens individuels, n'ont pas permis de toucher la totalité des individus concernés. Mais le nombre est suffisant pour établir une concordance et valider l'hypothèse d'une appréhension plus catégorielle que personnelle.

## 2-3 / Thème 2 : Autonomie et gouvernance régionale

---

### 2-3.3 / Les principes de la régionalisation

# L'autonomie et la gouvernance des régions

## Les principes de la régionalisation (1/4)

- ▶ L'examen du thème s'est effectué à partir des documents suivants :
  - ▶ Le document d'information CCE du 15 & 16 juin 2016 ;
  - ▶ Le document information/consultation du 7 juillet 2016 ;
  - ▶ Le document remis au CCE extraordinaire du 12 juillet 2016 ;
  - ▶ Les fiches de poste...
- ▶ **La gouvernance du réseau France 3 par pôle est abandonnée** au profit d'une logique de direction régionale qui se calque sur le nouveau découpage administratif des régions.
- ▶ **Douze directions régionales seront créées avec des compétences et responsabilités sur le plan éditorial et sur la gestion des ressources et des moyens.** Le Directeur régional est rattaché directement à la Direction centrale du réseau.
- ▶ Le remplacement des quatre directions de pôle par des douze directions régionales s'effectuera **en conservant les acquis le l'ancienne organisation** : la maîtrise des moyens par la mutualisation des ressources, le développement des antennes dites « émergentes ».

# L'autonomie et la gouvernance des régions

## Les principes de la régionalisation (2/4)

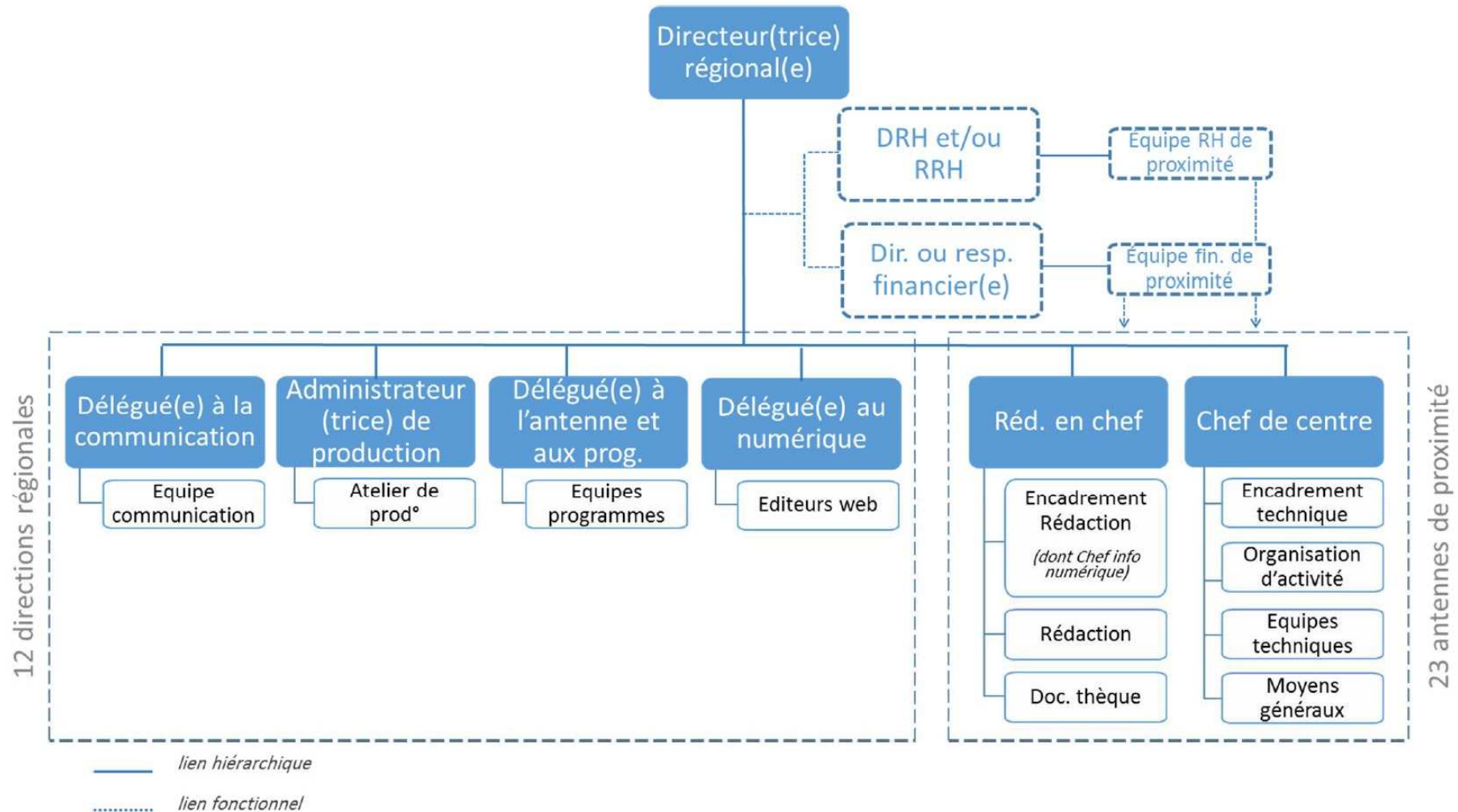
---

- ▶ Dans cette perspective, une attention particulière est portée sur les trois fonctions suivantes :
  - ▶ La fonction de régulation d'activité ;
  - ▶ La fonction de coordination éditoriale ;
  - ▶ La fonction Immobilier Moyens Généraux Environnement (IMGHSE).

# L'autonomie et la gouvernance des régions

## Les principes de la régionalisation (3/4)

### Organisation type d'une direction régionale



# L'autonomie et la gouvernance des régions

## Les principes de la régionalisation (4/4)

---

▶ Le directeur régional serait amené à gérer trois niveaux :

1. Au niveau régional :

- ▶ Un délégué à la communication ;
- ▶ Un administrateur de production ;
- ▶ Un délégué à l'antenne et aux programmes ;
- ▶ Un délégué au numérique.

2. Au niveau des antennes de proximité :

- ▶ Les rédacteurs en chef ;
- ▶ Les chefs de centre.

3. Au niveau des rattachements fonctionnels :

- ▶ Le Directeur des ressources humaines / Responsable des ressources humaines ;
- ▶ Le Directeur financier / Responsable financier.

## 2-3 / Thème 2 : Autonomie et gouvernance régionale

---

### 2-3.4 / L'autonomie : à quelles conditions ?

# L'autonomie et la gouvernance des régions

## L'autonomie : à quelles conditions ? (1/6)

- ▶ L'analyse des documents d'information/consultation affiche l'ambition de doter les nouvelles régions créées d'une véritable autonomie (budgétaire, éditoriale, de gestion d'antenne...).
- ▶ **Comment cette autonomie pourrait être concrètement organisée sur le terrain ?**
- ▶ Une autonomie très encadrée :
  - ▶ La direction régionale encadre de manière directe ce qui relève de la production : délégué d'antenne et aux programmes, délégué au numérique, administrateur de production, délégué à la communication interne et au niveau des antennes de proximité, les rédacteurs en chef et les chefs de centre.
  - ▶ Par contre, les fonctions support, la Direction des Ressources Humaines et la Direction financière ne lui seront que fonctionnellement rattachées. Auxquelles s'ajoutent les trois fonctions fortement mises en avant dans le cadre de cette régionalisation : la régulation d'activité, la coordination éditoriale et la fonction IMGHSE qui seront toutes rattachées à des directions centrales.
- ▶ Le réseau France 3, en multipliant par trois le nombre de ses implantations régionales (passage de quatre pôles à douze directions régionales), auxquelles s'ajoutent les vingt-trois antennes de proximité, complexifie considérablement son réseau. Le changement de gouvernance est réel. La coordination de douze directions régionales ne s'envisage pas de la même façon que la coordination de quatre pôles.
- ▶ Par ailleurs, ce changement s'effectue dans des contraintes budgétaires et dans un contexte social particulier :
  - ▶ L'injonction faite par la tutelle de réaliser des économies.
  - ▶ Un contexte social tendu (annonce de suppressions de postes programmés par non-remplacement de tous les départs à la retraite).



# L'autonomie et la gouvernance des régions

## L'autonomie : à quelles conditions ? (2/6)

- ▶ Ces exigences poussent la direction à conserver la maîtrise financière et sociale du projet :
  - ▶ En déléguant uniquement sur le plan fonctionnel, aux directions régionales, la gestion des ressources financières et humaines.
  - ▶ En n'obligeant pas à la mobilité, là où la logique organisationnelle la rendrait nécessaire.
- ▶ Cette manière d'envisager la gouvernance interroge un bon nombre de participants à l'enquête. « **Serait-il possible de donner d'avantage d'autonomie éditoriale en continuant à contrôler, voire en contrôlant davantage les ressources ?** ». Cette question n'apparaît pas de manière explicite dans les abaques de Régnier, mais elle a été très présente dans les débats au sein des groupes thématiques et lors des commissions mixtes. C'est la question de fond que l'ensemble des acteurs rencontrés partagent et qui nourrit leur perplexité.
- ▶ Cette perplexité amène ces personnes à penser qu'il s'agit d'une mise sous « **tutelle** » du niveau régional qui lui-même, pour répondre aux exigences du niveau en matière budgétaire, met sous « tutelle » les antennes de proximité. Cette mise sous « tutelle » amène à conclure logiquement que l'autonomie pourra être plus facilement contrôlée que dans l'organisation par pôles.
- ▶ Une gestion très encadrée des ressources humaines laisserait finalement très peu de marge d'autonomie aux futurs directeurs régionaux dans ce domaine. Cette organisation aurait pour conséquence :
  - ▶ De réduire considérablement les prérogatives régionales des DRH/RRH au profit du national : paie, formation... Ces derniers rempliraient des fonctions subalternes de gestion courante.



# L'autonomie et la gouvernance des régions

## L'autonomie : à quelles conditions ? (3/6)

---

- ▶ D'élargir la palette des compétences des IRH qui seront les interlocuteurs directs des personnels et des managers dans tous les domaines RH : se pose alors le problème de la compétence (généraliste), mais surtout le fait de relever de plusieurs autorités avec la multiplication des interlocuteurs : DRH/RRH, administrateurs paie, chargé de formation.
- ▶ De renforcer le positionnement des fonction transversales : paie, formation, études...

# L'autonomie et la gouvernance des régions

## L'autonomie : à quelles conditions ? (4/6)

- ▶ L'animation d'un réseau plus complexe, du fait de l'augmentation sensible du nombre de ses éléments (multiplication par 3 du nombre d'acteurs régionaux), dans un système de gestion classique, amène forcément les animateurs de ce réseau à disposer d'un système de contrôle et par conséquent à jouer un rôle de prescripteur.
- ▶ Notre analyse est que cette perception est renforcée, voire la conséquence d'une présentation qui focalise sur la part verticale de l'organisation projetée et qui oublie de présenter ce que sera concrètement demain « l'économie du réseau ».
- ▶ A cet égard, la création d'une direction centralisée des ressources humaines interroge sur le niveau d'autonomie des futurs directeurs régionaux dans ce domaine.
  - ▶ En réduisant considérablement les prérogatives régionales, les directeurs régionaux, les DRH régionaux auront-ils le contrôle de la ressource humaine, tant sur le plan de la quantité que celui de qualité (recrutement, mobilité).
  - ▶ Les palettes de compétences des IRH seraient élargies. Ces acteurs deviendraient les interlocuteurs directs des personnels et des managers dans tous les domaines RH. Se posent alors deux problèmes : celui de la compétence (généraliste), mais surtout le fait de relever de plusieurs autorités avec la multiplication des interlocuteurs : DRH/RRH, administrateurs paie, charge de formation...
  - ▶ Le positionnement des fonctions transversales : paie, formation, études... par rapport aux opérationnels pourrait accroître les risques de tension.



# L'autonomie et la gouvernance des régions

## L'autonomie : à quelles conditions ? (5/6)

- ▶ Le mélange entre la gestion des opérations par la région, mais avec une délégation de la gestion des ressources, pose une véritable interrogation sur les conditions de l'autonomie régionale.
- ▶ Face à ces injonctions, les futurs directeurs régionaux disposeront de la carte de la mutualisation. Ils pourront jouer sur deux fronts :
  - ▶ Le fait d'être douze peut créer une dynamique de groupe, créant son propre mode de fonctionnement.
  - ▶ Leur positionnement, davantage en proximité des vingt-trois antennes, leur permettra de renforcer leur position auprès de ces antennes avec toutes les conséquences sur l'autonomie des acteurs locaux.
- ▶ A cet égard, la mise en place d'un délégué à l'antenne et aux programmes est présentée comme un risque de mise sous « tutelle » des antennes de proximité :
  - ▶ Le gestionnaire d'antenne, lorsque le DRA était localisé sur la même antenne, avait un interlocuteur direct avec qui il pouvait se concerter et prendre de manière collégiale, ou indépendante, des décisions concernant l'organisation de la grille. Un délégué unique pour la région, poussé par une direction régionale et la régulation d'activité nationale, pourra être tenté vers l'homogénéisation des grilles locales, sans qu'un réel contre-pouvoir puisse s'exercer au niveau régional et des antennes.
  - ▶ Les chefs de centre pourraient également perdre du pouvoir. La disparition du DRA rend leur positionnement vis-à-vis du rédacteur en chef (même position hiérarchique) plus problématique. Des négociations étaient possibles entre DRA, rédacteurs en chef et chefs de centre. Ces derniers, lorsque qu'ils seront en tension avec le rédacteur en chef, auront comme seul médiateur, le niveau régional.

# L'autonomie et la gouvernance des régions

## L'autonomie : à quelles conditions ? (6/6)

- ▶ Hier, les directions de pôle, du fait de leur relatif éloignement des antennes de proximité, pouvaient laisser aux antennes des marges de manœuvre et de souplesse par une délégation plus grande et par la mise en place d'instances intermédiaires (DRA...). Ceux-ci pouvaient apparaître comme un véritable contre-pouvoir permettant de relativiser un mode de gouvernance très personnel.
- ▶ Demain, les directions régionales, dans un rapport plus étroit avec les antennes, sous la pression d'une direction nationale qui souhaite des résultats en matière d'audience sur fond de rigueur budgétaire, ne seraient-elles pas tentées d'être beaucoup plus prescriptives que ne pouvait l'être une direction de pôle ?
- ▶ Cette tentation serait d'autant plus grande, que la relation entre le directeur régional et les antennes de proximité serait beaucoup plus directe, alors même que les conditions (nouvelles ?) de l'autonomie des antennes ne sont pas présentées.

## 2-3 / Thème 2 : Autonomie et gouvernance régionale

---

### 2-3.5 / Nos préconisations

# L'autonomie et la gouvernance des régions

## Nos préconisations (1/3)

Quelle que soit la catégorie de personnel, la régionalisation aura un impact sur toutes les situations individuelles. Cet impact sera direct ou indirect. Mais ce qui importe, c'est la manière dont les personnes vont ressentir ce changement dans leur fonctionnement quotidien. L'autonomie, c'est une organisation qui laisse les marges de manœuvre à ses acteurs. C'est aussi des acteurs qui se sentent suffisamment engagés, car reconnus dans leur action, même si celle-ci est subalterne, pour s'emparer de ces marges de manœuvre. C'est à cette condition que le risque RPS sera réellement endigué.

Il est donc nécessaire d'introduire une véritable stratégie du changement qui intègre la totalité des acteurs du réseau France 3.

Cette stratégie doit s'envisager à deux niveaux : la recherche d'une autonomie financière des régions qui dépasse la seule affectation budgétaire, la définition des conditions de l'autonomie à tous les niveaux région et antenne, une association plus étroite des acteurs du réseau à l'élaboration du projet et à l'animation du réseau.



### Une stratégie visant à accroître l'autonomie financière des régions :

Peut-on envisager une autonomie et une gouvernance régionale sans une réflexion sur l'autonomie financière de ces régions ? Des initiatives sont déjà prises pour coproduire des programmes. Un élan pourrait être donné pour développer des partenariats locaux sur des sujets qui pourraient réunir les acteurs régionaux.

Ce sujet serait à la fois le gage d'un engagement régional à long terme sur une politique de partenariat, mais aussi un outil de dynamique interne pour les acteurs du réseau France 3.

### La définition des conditions de l'autonomie pour chaque strate du réseau :

Pour réellement asseoir une autonomie, des prérogatives doivent être connues et reconnues. Celles-ci seront à rechercher à chaque niveau et surtout elles seront légitimées et entretenues par le niveau national.





# L'autonomie et la gouvernance des régions

## Une situation propice aux RPS (3/3)

### Une association plus étroite des acteurs du réseau au projet et à l'animation du réseau :

Cette recommandation est d'autant plus importante, que le projet de régionalisation s'appuie sur des fonctions pivots que la direction souhaite développer : la fonction régulation d'activité, la fonction coordination éditoriale et la fonction IMGHSE. Ces trois fonctions transversales, pour prendre des décisions transversales pertinentes, ont tout intérêt à avoir une représentation fine du fonctionnement du réseau. D'ou l'importance d'une concertation élargie aux personnes de terrain. Dans le cas contraire, les décisions prises seront arbitraires en ne prenant pas bien en compte les initiatives du terrain. La concertation constitue aussi une opportunité pour ces personnes d'enrichir leur représentation opérationnelle du réseau.

Nous recommandons aux représentants du personnel de demander à la Direction de leur présenter un plan d'action national pour une concertation catégorielle permettant aux salariés/acteurs du réseau de se projeter dans la nouvelle organisation. Cette déclinaison est primordiale pour inscrire le changement souhaité par la direction dans une véritable perspective permettant à chacune et à chacun de saisir les opportunités de la nouvelle organisation.





## 3 / Analyse métier

---





## 3-1 / Présentation de la démarche

---

## Liste des métiers analysés

- ▶ 5 métiers ont été étudiés dans le cadre d'entretiens individuels. Il s'agit des fonctions de Directeur de région, Coordinateur éditorial, Régulateurs, Directeurs/Responsables financiers et Chefs de centre.
- ▶ 11 métiers ont été étudiés dans le cadre d'entretiens collectifs : 5 au niveau national et 6 au niveau régional. Les pilotes web et les gestionnaires d'antenne ont été interviewés dans 2 régions.

Métier	Région/nat	Date	Consultant
IMG - HSE	Nat	27/09/16	C. Jean-Pierre
Rédacteurs en chef	Nat	27/09/16	C. Jean-Pierre
Resp et assistante formation	Nat	28/09/16	F. Rigal
Gestionnaire Paie	Nat	29/09/16	M. Morchedi
Pilote Web	PSE / PNE	29/09/16	M. Benaceur / Y. Guerin
IRH	PNE	29/09/16	Y. Guerin
Editeur Web	PNO	29/09/16	C. Jean-Pierre
Admin de prod / atelier	PSE	29/09/16	M. Benaceur
Gestionnaire d'antenne	PSO / PNO	29/09/16	F. Rigal / C. Jean-Pierre
Assistantes	PSO	29/09/16	F. Rigal
Resp communication interne et externe	Nat	10/10/16	M. Morchedi

- ▶ Pour chaque métier étudié dans le cadre d'entretiens collectifs, il est indiqué :
  - ▶ Les détails du projet concernant les fonctions et les impacts potentiels,
  - ▶ Les résultats des groupes d'entretien sous forme d'abaques de Régnier. Les entretiens ont été conduits selon la même démarche que pour les groupes thématiques (débat / rédaction commune / vote).
  - ▶ Un schéma de synthèse des **facteurs de risques psychosociaux (RPS)**, établi sur la base du modèle (cf. diapositive suivante) issu du rapport Gollac (2011). Ces synthèses par métier ont été rédigées à partir des situations de travail exprimées par les salariés des métiers concernés, mais aussi à partir de l'ensemble des informations que nous avons pu recueillir lors de notre expertise (analyse documentaire, entretiens Direction, groupes thématiques, autres entretiens métiers...).
  - Compte-tenu de l'ampleur du périmètre et du format de la présente expertise, **ces schémas n'ont aucune prétention à l'exhaustivité.**
  - ▶ Enfin, les « commentaires SECAFI » qui mettent en perspective les données recueillies et développent nos préconisations.

# Modèle d'analyse des indicateurs de facteurs de risques psychosociaux issu du Collège d'expertise Gollac avril 2011

- Contraintes de rythme, Objectifs irréalistes, flous, Complexité
- Polyvalence, Responsabilités,
- Instructions contradictoires et interruptions d'activité
- Sous-qualification, Nouvelles technologies, Facteurs d'ambiance matérielle

- Nombre d'heures, Travail de nuit, Travail posté
- Horaires antisociaux,
- Extension de la disponibilité
- Présentéisme

- Insécurité de l'emploi, du salaire, de la carrière
- Soutenabilité (pénibilité)

- Changements : surcharge, trajectoires individuelles et collectives, défaut de signification du changement, restructurations

- Conflits éthiques
- Qualité empêchée
- Travail inutile



- Relation au public conflictuelle
- Contact avec la souffrance
- Devoir cacher ses émotions
- Peur au travail

- Imprévisibilité du travail, impossibilité d'anticiper
- Absence de développement professionnel et culturel, non-utilisation des compétences

- Pas d'autonomie de décision et d'action

- Relations avec le hiérarchie : manque de soutien social & technique, relations humaines dégradées, pas d'animation, mauvaise appréciation du travail, rémunération & évolution de carrière jugées négativement, inadéquation de la tâche à la personne, méthode d'évaluation du travail inappropriée, injustice organisationnelle, inattention au bien-être
- Comportement du manager & relations avec ses subordonnés, non-reconnaissance des efforts
- Relations avec les collègues, isolement, intégration, tensions, concurrence excessive, absence de discussions sur le travail
- Non-reconnaissance du travail par les clients et le public, dévalorisation sociale du métier,
- Stratégie et idéologie défensives collectives, discriminations, conflits, harcèlement moral & sexuel

## 3-2 / Résultats des métiers étudiés dans le cadre d'entretiens individuels

---



# Le Directeur Délégué à la Régulation de Pôle (le régulateur)

## Évolutions du métier prévues dans le projet et risques

### ▶ Fonction du régulateur pôle jusqu'au 31.12.2016

- ▶ Pilotage de la performance via l'optimisation des moyens (plannings, CP, calcul des besoins en ETP...) et rationalisation des besoins de l'activité.
- ▶ Périmètre différent selon les pôles.
- ▶ Constitution d'une charnière technique avec le DAF et le DRH.
- ▶ Présent dans la gouvernance.
- ▶ Rôle parfois décrié mais producteur d'économies et de performance opérationnelle.
- ▶ Fonction assimilable à contrôleur de gestion « métiers ».

### ▶ Fonction du régulateur direction régionale au 01.01.2017 :

- ▶ Fonction de directeur délégué aux moyens et à la performance opérationnelle :
  - ▶ Un rattachement à une fonction nationale, celle de la coordination des ressources.
  - ▶ Evolution vers un rôle de coordinateur mais sans autorité hiérarchique.
- ▶ Logé dans une région en fonction de conseil ou d'appui, sans autorité hiérarchique, ni de présence dans une autorité de gouvernance régionale.
- ▶ Nature et volume des tâches tant au niveau régional que national : définition en cours
  - ▶ 50 % sur la régulation d'une zone géographique ?
  - ▶ 50 % sur du « transversal » ?



# Le Directeur Délégué à la Régulation de Pôle (le régulateur)

## Point de vue SECAFI

### ▶ Les risques de sa disparition polaire :

- ▶ Remontée des problèmes en direct ;
- ▶ Perte d'expertise ;
- ▶ Risque aigu pour les plus petites régions ;
- ▶ Perte d'économies et de pratiques ;
- ▶ Etiolement progressif du rôle ;
- ▶ Remontée au national qui réduit le rôle à une fonction procédurale de CT.

### ▶ Les enjeux :

- ▶ Un positionnement identique à celui de rédacteur en chef ;
- ▶ Nécessité d'accompagner les gestionnaires d'activité ;
- ▶ Suivi par les OA, les chefs de centre, les directeurs régionaux des pratiques en cours.

## Évolutions du métier prévues dans le projet et risques

### ► Fonction du DRH de pôle jusqu'au 31.12.2016 :

- ▶ A la responsabilité hiérarchique de la paie, des études, du développement RH, de la formation ;
- ▶ Assure les relations avec les IRP ;
- ▶ Est membre du Comex ;
- ▶ Organise la mobilité et des redéploiements ;
- ▶ Tient un rôle étroitement lié à la fonction de régulation ;
- ▶ Gère les aspects sociaux lors des réorganisations.

### ► DRH régional Au 01.01.2017 :

- ▶ Ne participe plus au Comex ;
- ▶ Tient un rôle non défini précisément dans les documents (relation fonctionnelle avec le national) ;
  - ▶ Gestion des IRP, rôle possible de « conseil » ?
- ▶ Placé sous l'autorité du DRH du RR F3 qui concentre toutes les fonctions de pilotage des RH ;
- ▶ Tient un rôle possible d'animation transversale ?
- ▶ Perte estimée à 50 % de son temps de travail (post réorganisation).



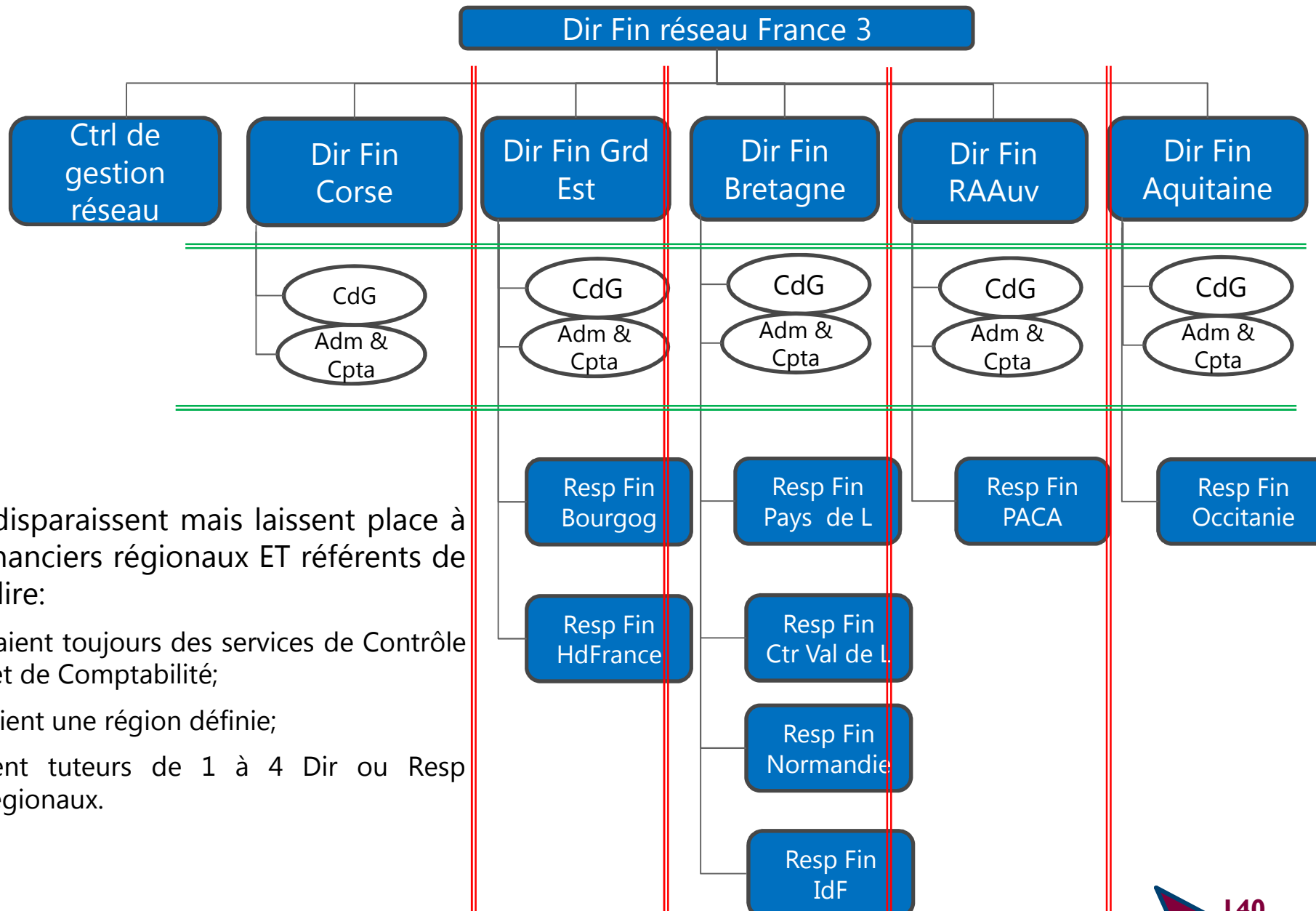
### ▶ Les risques de sa disparition polaire :

- ▶ Un « régulateur » sans moyen propre ;
- ▶ Désimplification face à un rôle non défini ;
- ▶ Perte de l'expertise locale ;
- ▶ Sous-estimation de la disparition de son expertise des sujets locaux ;
- ▶ Un rôle de coordination sans pouvoir hiérarchique...
- ▶ ... va dépendre de la taille des régions.

### ▶ Les enjeux :

- ▶ Gestion de l'accompagnement et de la transformation pendant les 18 prochains mois ;
- ▶ Accorder aux 4 ex-DRH de pôle le même rôle que les 4 ex-DAF de pôle, au moins pendant les premières années avec maintien au Comex régional ;
- ▶ Définition du degré d'autonomie local et repositionnement sur des fonctions transverses.

## Évolutions du métier prévues dans le projet et risques



▶ Les 4 DF pôles disparaissent mais laissent place à 4 Dir ou Resp financiers régionaux ET référents de gestion c'est-à-dire:

- ▶ qu'ils gèreraient toujours des services de Contrôle de Gestion et de Comptabilité;
- ▶ qu'ils gèreraient une région définie;
- ▶ qu'ils seraient tuteurs de 1 à 4 Dir ou Resp Financiers régionaux.

### ▶ Les risques de sa «disparition» polaire :

- ▶ Si la disparition est effective pour leur périmètre, il n'en reste pas moins que leur rôle reste essentiel sur 4 « super-régions »;
- ▶ Risque pour les 4 référents de ne pas « posséder » les qualités de tuteur;
- ▶ Risque d'isolement pour les 4 référents avec la remontée des régulateurs et des IMGHSE
- ▶ Risque de manque de poids des 8 « nouveaux » DF avec un « filtre » avant l'accès au national;
- ▶ Risque pour les 8 Dir ou Resp financiers de devoir assumer un double rôle (Resp du CdG et Dir financier);
- ▶ Le positionnement « polaire » inchangé des équipe Contrôle de gestion et Comptabilité interroge sur la pérennité de cette organisation. Vont-ils être dispersés dans les régions, changer de rattachement ou faire partie d'un futur CSP?
- ▶ Rôle régional des Dir ou Resp financier va dépendre de la taille de la région.

### ▶ Les enjeux :

- ▶ Un rôle de numéro 2 de région à satisfaire;
- ▶ Une répartition du budget et de ce qui était mutualisé complexe à définir;
- ▶ Un rôle de formateur à acquérir.



# Coordinateur Editorial Pôle

## Évolutions du métier prévues dans le projet et risques

### ► Situation actuelle :

#### ► Organisation et effectif :

- 4 fonctions coordinateur éditorial par pôle en charge hiérarchiquement d'équipes antennes et fonctionnellement d'équipes éditoriales.

### ► Le projet :

- Le projet prévoit la suppression des 4 postes de la fonction coordinateur éditorial au niveau des pôles.
- La suppression des postes de coordinateur éditorial se traduit par :
  - Un changement de rattachement hiérarchique des équipes administrateurs de production et programmes (reprise en direct par le directeur régional).
  - Une séparation des activités du poste de coordinateur éditorial vers les fonctions directeur régional et délégué aux antennes et programmes.
  - Une séparation des administrateurs de production et des équipes programmes.

### ► Risque du projet :

- Glissements de charge de travail sur les postes de directeur régional et le délégué aux antennes et aux programmes.
- Inquiétude sur un pilotage hiérarchique et fonctionnel élargi avec des interlocuteurs multiples et nationaux.
- Risque d'injonctions contradictoires si dilution de la fonction éditoriale au sein des directions régionales avec un pilotage éditorial plus éloigné car centralisé et moins incarné car porté par plusieurs fonctions.
- Attention au risque de supprimer l'approche mutualisée en pôles sans gabarit et donc avec une plus grande liberté d'action et de décision sur des programmes.
- Le risque de fragilisation des collectifs de travail notamment administrateurs production et équipes programmes.

- ▶ Il existe actuellement des disparités dans les moyens alloués aux régions. L'équilibrage des moyens donnés aux régions est donc une condition importante dans la réussite du projet.
- ▶ La phase de transition permettant de tendre vers l'organisation cible doit donc tenir compte des particularités organisationnelles, des pratiques et des effectifs sur le plan éditorial de la région.
- ▶ La mission éditoriale sera partagée par plusieurs fonctions tout en étant pilotée par le central.
- ▶ Enfin, il est important de ne pas fragiliser les fonctionnements mutualisés et optimisés, notamment dans les échanges sur la répartition des sujets éditoriaux et budgets.

- Clarifier les interfaces de relations entre la coordination éditoriale centrale et les ressources par région devant la porter.
- Préciser les leviers de coordination au sein de la direction régionale, notamment pour articuler l'éditorial, les ressources et les budgets.



## 3-3 / Résultats des ateliers métiers

---



## 3-3 / Résultats des ateliers métiers

---

### 3-3.1 / Gestionnaires d'antenne (PNO / PSO)

### Evolutions du métier prévues dans le projet et bilan des transferts

---

- ▶ Il existe aujourd'hui 28 gestionnaires d'antenne, situés dans la plupart des cas au sein des antennes et rattachés à 4 directeurs délégués à la coordination éditorial (1 par pôle). Une exception toutefois : le pôle Nord-Ouest. Si, pour l'Ile de France, les gestionnaires sont situés à Vanves, pour les autres départements 4 gestionnaires sont regroupés sur Rennes et coordonnent donc 5 antennes : Bretagne, Pays de Loire, Centre, Val de Loire et Normandie.
- ▶ Dans le cadre du projet, le rattachement hiérarchique des gestionnaires d'antenne va évoluer. Ils seront désormais sous la responsabilité d'un délégué à l'antenne et aux programmes (DAP) régional (doc 07/07/2016, p 10). Toutefois, pour l'ex pôle NO, la mutualisation des équipes de province serait conservée. Les gestionnaires des antennes des Pays de Loire, Centre, Val de Loire et Normandie seraient rattachés au DAP de la région Bretagne et resteraient à Rennes.
- ▶ La nature et le volume des activités des gestionnaires d'antenne ne seraient pas impactés par la nouvelle organisation (doc 07/07/2016, p10).
- ▶ La nouvelle organisation n'imposerait pas de mobilité géographique, (doc 07/07/2016, p 11).

# Gestionnaires d'antenne / Pôle Nord-Ouest

## Les impacts

	"Quels sont les changements majeurs que pourraient induire la réorganisation sur votre métier/activité ?"	TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération
1	La suppression des pôles et la création de 12 régions (+ Corse).	4							32
2	La modification du rattachement hiérarchique : les gestionnaires ne seront plus rattachés au pôle mais à la région Bretagne (5 antennes et 4 gestionnaires).	4							32
3	Les interlocuteurs des gestionnaires d'antenne vont être modifiés : - nouvelles fonctions des Délégués à l'antenne et aux programmes, - plus de lien avec les Rédacteurs en chef (du fait de la suppression du poste de DRA qui chapotait rédactions et programmes).	4							32
4	Les Gestionnaires d'antenne seront plus spécialisés qu'aujourd'hui du fait de l'augmentation des particularités éditoriales régionales.	4							32
4	<b>Nb items</b>	<b>Total des Votes :</b>							
		16	0	0	0	0	0	0	

# Gestionnaires d'antenne / Pôle Nord-Ouest

## Les points positifs

"En quoi ces changements pourraient constituer des améliorations ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération
1	Pas de mobilité géographique forcée dans le cadre de la réorganisation (pour le moment).	4							32
2	La particularité du fonctionnement des Gestionnaires à Rennes est conservée malgré le projet : maintien d'une équipe centralisée dans la nouvelle organisation (synergie / entre-aide / remplacement partiel...).		3	1					16
<b>2</b>	<b>Nb items</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Total des Votes :</b>		<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	



# Gestionnaires d'antenne / Pôle Nord-Ouest

## Les points négatifs (1/2)

"En quoi ces changements pourraient constituer des difficultés ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération
1	L'encadrement des régions (Directeurs, Responsables antenne et programme, régies) pourrait, à terme, reprocher aux gestionnaires d'antenne de rester à Rennes.	4							32
2	Du fait de l'augmentation des particularités régionales, les activités pourraient être moins mutualisées qu'aujourd'hui, ex. : bandes annonces, PAE, programmes courts, magazines...	4							32
3	En conséquence 1 : les remplacements seraient moins facilités du fait de l'augmentation des particularités.	4							32
4	En conséquence 2 : la charge de travail va augmenter alors qu'elle est déjà très conséquente (sachant que dans les autres pôles c'est le plus souvent 2 Gestionnaires par antenne).	4							32
5	Demain, les Gestionnaires d'antenne seront évalués par un Délégué à l'antenne et aux programmes qui ne sera pas au fait de leur travail quotidien (méconnaissance de 100 % de leur travail pour 2 Gestionnaires et 50 % de leur travail pour les 2 autres).	4							32
6	La place du Gestionnaire d'antenne va être à nouveau dévalorisée et méconnue dans cette organisation centralisée, conservée sur la région Bretagne.	4							32

# Gestionnaires d'antenne/ Pôle Nord-Ouest

## Les points négatifs (2/2)

"En quoi ces changements pourraient constituer des difficultés ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération
7	En parallèle à ce projet, les nouveaux outils qui se mettent en place modifient le rapport des Gestionnaires à leur métier et à l'antenne. Exemples : les groupes de travail sur les nouveaux Workflows nécessitent un besoin supplémentaire d'être sur place + validation des contenus diffusés en HD plus possible à distance... Comment assurer la continuité d'activité à distance ?	4							32
8	Incertitudes sur les futures équipes de management et leur turn-over.	3	1						29
9	La nouvelle organisation géographique ne semble pas tenable à moyen terme : risque que certaines équipes régionales souhaitent rapatrier la fonction de gestionnaire d'antenne, or elles ne sont pas mobiles géographiquement.	2	2						26
10	Le responsable hiérarchique actuel des gestionnaires a une bonne connaissance de leur métier qui est très large et souvent mal connu des autres fonctions. Qu'en sera-t-il demain avec les Responsables antennes et programmes ?		4						20
11	La charge de travail à absorber n'est pas compatible avec l'éclatement de l'équipe (économie d'échelle dans certaines tâches).		3		1				12
<b>11</b>	<b>Nb items</b>	<b>Total des Votes :</b>							
		<b>33</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	



# Gestionnaires d'antenne/ Pôle Nord-Ouest

## Les préconisations

"Quelles actions faudrait-il mettre en place pour pallier ces difficultés ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondt°	
1	La croissance de la charge de travail liée à la réorganisation (augmentation des échanges avec les Rédacteurs en chef et des particularités régionales) qui s'additionne à la charge résultant de la mise en place des nouveaux outils, requiert obligatoirement l'augmentation des ressources : 2 Gestionnaires sur la Normandie / 2 pour la Bretagne / 1 pour la région Centre / 1 pour les Pays de Loire.	4							32	
2	Prévoir un cursus de formation interne pour les Gestionnaires d'antenne, afin de favoriser les remplacements (historiquement évolution du métier de script).	4							32	
3	Revaloriser la fonction de Gestionnaire d'antenne : réaliser une véritable étude du poste et de la charge de travail et repositionner le poste dans la grille de la convention collective. Ceci favoriserait les "vocations" pour les remplacements. Définir aussi un parcours professionnel pour "l'après".	4							32	
4	Pour l'entretien d'évaluation, les Responsables d'antenne locaux devraient participer aux entretiens des gestionnaires.	4							32	
5	Le métier de Délégué à l'antenne et au programme nécessite plusieurs années pour être maîtrisé. Mettre les bonnes personnes au bon endroit et privilégier le maintien des responsables dans la durée.	4							32	
6	Même si le collectif apporte un soutien important aux gestionnaires, la réintégration des gestionnaires au sein des antennes simplifierait leur travail et le service apporté.	2		2					18	
<b>6</b>	<b>Nb items</b>	<b>Total des Votes :</b>								
		<b>22</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		

## Synthèse des facteurs de risques psychosociaux (RPS)

► **Dans la situation actuelle, notamment** : Grosse charge de travail non reconnue, difficulté d'organiser les remplacements, sollicitation par la régie en dehors des horaires de travail.

► **En lien avec le projet** : Le projet risque d'augmenter la charge de travail en favorisant les décrochages et les programmes locaux.

► **Dans la situation actuelle, notamment** :

Stress lié au sentiment de devoir être présent quoi qu'il arrive (absence non gérable par l'organisation).

► **En lien avec le projet** :

Crainte que l'augmentation de la charge de travail ne renforce ce stress.

► **En lien avec le projet** :

Crainte d'être obligé de déménager à terme pour réintégrer les antennes .



► **En lien avec le projet** :

- Crainte de perdre le collectif soutenant en devant réintégrer à terme les antennes.
- Crainte d'être évalué par un manager ne connaissant pas leur travail.



- ▶ Le pôle NO connaît une problématique spécifique liée à la charge de travail :
  - ▶ Le ratio nb de Gestionnaire par antenne y est plus défavorable que pour le reste de la France (4 gestionnaires pour 5 antennes). « *On est trop peu nombreuses pour gérer ce qu'on gère déjà. On est sous pression* ». « *Ce métier ne s'arrête jamais. Vous n'êtes pas là, le boulot ne s'arrête pas. S'absenter, c'est possible une journée et c'est tout. Du coup, quand on est malade on vient bosser* ».
  - ▶ Or, ce métier exige une forte disponibilité, y compris le WE et le soir. « *On est toujours en lien avec nos régies* ». « *Les cadres de régie ont nos téléphones personnels. On leur avait donnés pour les PAE (Prise d'Antenne Exceptionnelle), au cas où le système de conférence téléphonique avec le car de la régie plante. Du coup, maintenant ils nous appellent souvent le WE, même hors PAE* ».
  - ▶ Les remplacements en cas d'absence sont compliqués à obtenir : « *Il y a des appels au secours sans arrêt pour qu'on remplace. Il y a une vraie panne de vivier pour trouver des gestionnaires antenne* ». Cette situation s'explique pour partie du fait de la charge de travail et des responsabilités à porter.

Si les programmes se complexifient et que la coordination se complique du fait de la suppression du poste de DRA, il est nécessaire de prévoir des ressources supplémentaires pour le cas particulier du pôle NO.

- ▶ De plus, et cette remarque est valable pour tous les pôles, le métier de Gestionnaire d'antenne, complet et exigeant, est mal connu et mal reconnu.
- ▶ Les personnes que nous avons pu interviewer ont souligné que lors de la dernière transposition, la fiche de poste des Gestionnaires d'antenne ne correspondait pas aux responsabilités et à la charge de la fonction.

Il nous semble y avoir un vrai sujet lié à la revalorisation de ce métier, afin de susciter des vocations et de pallier la surcharge de travail, surtout au regard de la pyramide des âges :

- Redéfinition de la fiche de fonction ;
- Mise en place de parcours de formation ;
- Et développement d'un véritable vivier de Gestionnaires d'antenne.

# Gestionnaires d'antenne / Pôle Sud-Ouest

## Les impacts

"Quels sont les changements majeurs que pourraient induire la réorganisation sur votre métier/activité ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération
1	Premier impact : apprendre à travailler à quatre sur la même la région alors qu'il y a de la distance. Travailler à distance avec son N+1. Trouver sa place par rapport à ses contraintes : avec un périmètre bien défini entre nous quatre et les personnes avec qui on travaille.								0
2	On risque d'avoir une grille et une hiérarchie commune et la suppression des DRA et l'apparition d'un grille numérique. On pense qu'il a un risque d'avoir deux grilles.								0
3	Occitanie revient a peu de chose près sur une organisation connue : celle d'avant les pôles. Les décisions seront prises plus près et le lien hiérarchique sera déplacé. Quid du lien organisationnel et fonctionnel avec l'administrateur d'antenne, car on n'est plus rattaché à lui ? Qui va gérer la partie administrative ? La question de la place du numérique se pose : avec ou pas la mise en place d'une nouvelle grille numérique avec une charge de travail supplémentaire ?								0
4	<b>Nb items</b>	<b>Total des Votes :</b>							
		0	0	0	0	0	0	0	



# Gestionnaires d'antenne / Pôle Sud-Ouest

## Les points positifs et négatifs

### "En quoi ces changements pourraient constituer des améliorations / des difficultés ?"

#### **Région A :**

Avantage : la clarification hiérarchique = le fonctionnel et hiérarchique sont désormais confondus.

Difficultés :

- 1 - Le profil des personnes qui vont être nommées. C'est un métier spécifique. Il y a un temps d'adaptation pour acquérir une expertise.
- 2 - Travailler avec deux délégués : 1 programme et 1 numérique. Risque d'incohérence notamment au niveau des sollicitations.
- 3 - Conserver l'autonomie et la capacité d'initiative actuelles.

#### **Région B :**

- 1 - Grille commune : on craint une baisse d'activité.
- 2 - Suppression des DRA donc moins de documentaires, moins de PAE et donc moins d'activité pour nous.
- 3 - Hiérarchie commune : plus d'interlocuteurs directs sur place, apprendre à travailler avec deux délégués (1 antenne et 1 numérique) qui en plus ne seraient pas localisés sur place, avec des domaines de compétence qui ne sont pas très clairs et des risques de confusion et de conflit. La crainte c'est que le délégué numérique nous ignore complètement.
- 4 - Grille commune : se remplacer les uns les autres à distance. C'est impossible avec les outils existants : la mise en forme d'argos, cela n'est pas possible si on n'est pas dans notre région d'origine.

#### **Région C :**

Avantage : on se rapproche des lieux de décision.

Risques : pas a priori. Cela est lié au profil des gens nommés et de leurs compétences.

# Gestionnaires d'antenne / Pôle Sud-Ouest

## Les préconisations

"Quelles actions faudrait-il mettre en place pour pallier ces difficultés ?"	TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération
<p><b>Région A :</b> Des réunions de travail hebdomadaires entre les gestionnaires et les deux délégués, formalisées (un temps et un lieu de coordination). Inventer une nouvelle méthode de travail : mettre en commun, définir un formalisme. Etre vigilant sur l'autonomie et les initiatives.</p>								0
<p><b>Région B :</b> Maintenir des réunions régulières d'activité. Garder la spécificité éditoriale propre à chaque antenne régionale. Avoir un minimum de personnes sur place : la nouvelle aquitaine est un immense territoire.</p>								0
<p><b>Région C :</b> Laisser l'autonomie et la reconnaître formellement. Mettre en place des réunions de programmation régulières. Nommer les bonnes personnes aux bons endroits.</p>								0
<b>Nb items</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Total des Votes :</b>								

# Gestionnaires d'antenne / Pôle Sud-Ouest

## Synthèse des facteurs de risques psychosociaux (RPS)

### ► En lien avec le projet :

- Pas d'inquiétude, à court terme, dans le nouveau schéma – chacun reste dans son entité d'origine. La situation particulière (regroupement des gestionnaires sur Rennes) du Nord-Ouest a été évoquée.
- **Inquiétudes, à plus long terme, du fait de la disparition des DRA.**
- Un seul délégué ne risquerait-il pas de générer une grille de programme commune ?
- Risque d'une confusion entre l'éditorial et le numérique.

► En lien avec le projet : la crainte d'une baisse de charge si le délégué choisit l'option « uniformisation »

### ► En lien avec le projet :

Se sentir à la merci de la « personnalité » des managers régionaux pour définir le futur cadre de travail.



### ► Dans la situation actuelle, notamment :

Dispose actuellement d'une large autonomie.

### ► En lien avec le projet : perception mitigée :

- Un gain du fait que le délégué ne pourra pas être partout.
- La crainte d'une uniformisation par un délégué qui souhaite tout superviser.

### ► En lien avec le projet :

En lien avec la nomination d'un délégué unique pour la région avec le risque d'une grille très unifiée, la disparition à terme des gestionnaires par antenne se profile-t-elle ?

### ► Dans la situation actuelle, notamment

Le gestionnaire d'antenne, au niveau des antennes, était en proximité avec les DRA.

### ► En lien avec le projet :

Dans les « grosses » régions (Nouvelle Aquitaine...), le délégué localisé à la direction régionale va devoir se partager sur plusieurs antennes. La crainte serait que, via le délégué, la direction régionale donne le « la » aux antennes locales au niveau éditorial.



- ▶ Le positionnement de ce groupe est ambivalent.
  - ▶ Dans la mesure où la projet joue vraiment la carte de la régionalisation, les gestionnaires d'antenne ne se sentent pas menacés. L'identité locale se joue également à leur niveau dans la manière d'enchaîner les programmes, de placer les contenus spécifiques de l'antenne locale dans la grille. Certains ne cachent pas que le fait d'avoir un seul délégué localisé à la « région » serait susceptible d'élargir leur champs d'action : « *Il ne pourra pas être partout* ».
  - ▶ Il y a néanmoins une crainte sur la « personnalité » du futur délégué d'antenne et aux programmes. Celui-ci jouera-t-il le jeu d'une véritable décentralisation au niveau des antennes locales ? Ou bien sera-t-il tenté par une homogénéisation des grilles ?
  
- ▶ Le risque serait que « *Le local s'arrête à la Région* ». Dans le groupe, ce risque a notamment été évoqué par la Nouvelle Aquitaine. Ce territoire offre une diversité très contrastée. « *Les téléspectateurs du Limousin ou de Poitou-Charentes seront-ils intéressés par les programmes tauromachiques des bayonnais et des landais ?* ».



## Gestionnaires d'antenne / Pôle Sud-Ouest

### Point de vue SECAFI (2/2)

Le fait de scinder les 4 pôles régionaux en 12 régions ne garantit pas, pour autant, les intérêts locaux.

Le recentrage sur des territoires plus réduits, avec la prédominance certaine d'une des antennes (là où se concentre la décision régionale), présente un réel risque de suprématie pour les autres antennes.

A terme, si ce risque n'était pas contrôlé par un niveau national « garant » des intérêts locaux, les salariés des antennes locales se sentiraient menacés.

La concertation devra être au centre des préoccupations des managers régionaux. Les acteurs locaux devront pouvoir exprimer la singularité de leur territoire et traduire celle-ci dans les grilles de programmes locaux au sein d'instances de travail régionales, dans un cadre « sécurisé » par le niveau national.







## 3-3 / Résultats des ateliers métiers

---

### **3-3.2 / Pilote Web**

## Évolutions du métier prévues dans le projet et bilan des transferts

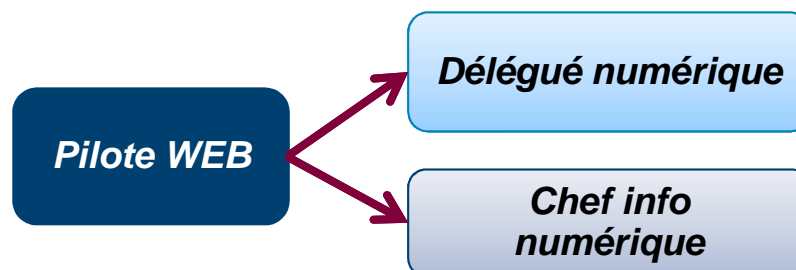
### ► Situation actuelle :

#### ► Organisation et effectif :

- 1 pilote Web dans chaque antenne sous la responsabilité directe du DRA,
- En management hiérarchique d'éditeur web,
- En management fonctionnel de journaliste web qui sont, eux, sous la responsabilité hiérarchique du rédacteur en chef.

### ► Le projet :

- Suppression de tous les postes de pilote web (23),
- Création de 23 postes de chef info numérique sur le même périmètre (implantation physique) que les anciens pilotes web,
- Séparation des activités du pilote web dans 2 nouvelles fonctions créées (délégué numérique et chef info numérique),
- Rattachement du nouveau chef info numérique au sein des rédactions sous le rédacteur en chef et avec une spécialisation info,
- Création d'un poste délégué au numérique avec reprise du management direct des équipes web pour chaque région (12).



" Quel pourrait-être l'impact du projet de réorganisation de la Direction, sur votre métier/activité ?"		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Avis mitigé	Plutôt pas d'accord	Tout à fait pas d'accord	Pas d'avis	Je ne veux pas répondre	Pondération des items
1	On constate aujourd'hui que les éditeurs web travaillent autant sur de l'information que sur la communication externe.								0
2	Regroupement des offres sur 13 sites web (logique régions) et non plus sur 24 sites internet (logique antennes)								0
3	Le délégué au numérique sera un chef d'orchestre qui va décliner la stratégie réseau dans les départements.								0
4	La régionalisation permettra de mutualiser les moyens entre les départements, cela pourra enrichir les contenus.								0
5	Le délégué au numérique pourra développer le numérique, apporter une stratégie de développement.								0
6	Pas de moyens matériels spécifiques au web, il faut mutualiser avec les autres fonctions techniques, cela ne se passe pas très bien, se sont les personnes les plus motivées qui aident (celles convaincues que le numérique est l'avenir).								0
7	Pour le développement du numérique, l'idéal serait de recruter des profils types. A ce jour les contributeurs sont des volontaires.								0
8	Les contributeurs peuvent être de différents profils, l'idée serait d'ouvrir à différents profils qui peuvent apporter une plus-value. Ex. : un moteur qui rédige sur l'actualité des équipements vidéo (des sujets non-journalistiques).								0
9	Editeur web est compétent sur les aspects techniques et sur le contenu								0
10	Les pilotes web travaillaient souvent de façon isolée, le fait d'être éloignés des journalistes ne permet pas de créer l'adhésion des journalistes pour les contributions.								0
11	Dans l'organisation actuelle le binôme pilote web et éditeur est fondamental pour créer une adhésion autour du web.								0
12	Il existe une hiérarchie de valeur dans l'entreprise. En 1er lieu le premium (TV), 2ème le numérique et 3ème les réseaux sociaux.								0
13	Le personnel affecté au web n'est pas toujours en adéquation avec l'activité/les besoins de la tâche (c'est souvent des reclassements/des affectations par défaut).								0
14	Les internautes France 3 ne s'intéressent pas seulement aux informations journalistiques. Les sites internet n'appartiennent pas qu'aux journalistes, il faut s'ouvrir à d'autres métiers. Mais il faut encadrer par des règles précises, pour préserver la qualité.								0
15	Le site France 3 c'est un support qui offre de l'info sur la région et un agenda des sorties.								0
16	Quel sens donner à la présence de Fr 3 sur internet ? C'est la question de la ligne éditoriale, qui demande à être précisée.								0
16	<b>Nb items</b>	<b>Total des Votes :</b>							

# Pilote web – Pôle Sud-Est (2/4)

## Les opportunités

"Comment ces changements peuvent-ils engendrer des opportunités ?"		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Avis mitigé	Plutôt pas d'accord	Tout à fait pas d'accord	Pas d'avis	Je ne veux pas répondre	Pondération des items
1	Ramener de la clarté dans le périmètre des tâches entre la communication externe et les rédacteurs web.								0
2	Le rédacteur en chef aura autorité sur le chef d'info numérique, cela peut faciliter les relations sociales, cela supprime les barrières avec l'info. Cela conforte la légitimité.								0
3	13 sites internet permettent de mutualiser les ressources humaines.								0
4	Avoir des équipes dédiées au web gagnerait en efficacité pour la qualité des productions.								0
5	Renforcer la cohésion d'équipe pour créer l'adhésion au numérique.								0
6	Une volonté affichée de développer le numérique.								0
7	Créer une force de frappe en synchronisant : les régions, la TV, internet et les réseaux sociaux. (Ex : un évènement type la fête des Lumières)								0
8	La réorganisation est nécessaire pour rattraper le retard de France 3 sur le numérique. Tous les moyens de communication doivent être au même niveau (premium, numérique, réseaux sociaux).								0
<b>8</b>	<b>Nb items</b>								
		<b>Total des Votes :</b>							



# Pilote web – Pôle Sud-Est (3/4)

## Les difficultés / risques

	"Comment ces changements peuvent-ils engendrer des difficultés ou des risques?"	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Avis mitigé	Plutôt pas d'accord	Tout à fait pas d'accord	Pas d'avis	Je ne veux pas répondre	Pondération des items
1	Risque d'ingérence du pilote web sur le domaine de la communication.								0
2	Risque que "tout le monde fasse tout" et que les périmètres métier ne soient pas respectés.								0
3	Risque que des liens purement fonctionnels conduisent à des situations sans issues, pas d'autorité pour débloquer une situation conflictuelle. La nature du lien fonctionnel entre le délégué au numérique et le chef info web peut conduire à des impasses.								0
4	Risque qu'une seule entrée région (12 sites) peut devenir un précurseur d'une uniformisation des départements, avec à terme un seul journal.								0
5	Les contributeurs sont occasionnels, les reprises en main des outils après périodes d'inactivité est longue. C'est pas qualitatif et insatisfaisant pour les gens.								0
6	Le vivier de cadres est toujours le même, risque de voir les mêmes personnes sans légitimité. Comme c'est un nouveau secteur d'activité, c'est l'occasion d'avoir une nouvelle philosophie managériale.								0
7	L'absence de ligne éditoriale, si elle n'est pas définie et partagée, elle va céder la place à une logique de quantité : nombre d'articles par jour ou de nombre de clics.								0
8	Dans un contexte de réduction des ETP, de non-remplacement systématique des départs en retraite, on n'entrevoit que la possibilité de solliciter le personnel (déjà à charge d'emploi) pour contribuer à l'activité numérique.								0
<b>8</b>	<b>Nb items</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	<b>Total des Votes :</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	



# Pilote web – Pôle Sud-Est (4/4)

## Les préconisations

	"Quelles sont les conditions de la réussite du projet ?"	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Avis mitigé	Plutôt pas d'accord	Tout à fait pas d'accord	Pas d'avis	Je ne veux pas répondre	Pondération des items
1	Les intervenants doivent maîtriser les codes rédactionnels du web (former au besoin). Les managers (délégués au numérique) doivent connaître le numérique (les usages, la technologie, les codes...), écouter ses équipes.								0
2	Souhaite une ouverture des candidatures qui soit réelle, accessible à des non-journalistes.								
3	Le profil ne sera pas nécessairement un journaliste. Ouvrir le poste à des femmes, ouvrir comme une possibilité d'évolution des PTA (Personnel technique et administratif).								0
4	Avoir des moyens matériels et humains dédiés, voire des embauches, en adéquation avec les ambitions du projet.								0
5	Sortir les pilotes web de la sensation d'isolement. Regrouper géographiquement le pôle numérique dans un même espace (diminue la sensation d'isolement).								
6	Faire une place sur l'auto-promotion France 3. Permettre une communication plus facile avec France TV publicité pour que la publicité qui est diffusée sur les 12 sites internet, soit utilisée quand c'est nécessaire à la promotion des évènements couverts.								0
7	Le site internet doit avoir une cohérence, une organisation (éviter l'effet "four tout"!)								0
8	Donner des moyens technologiques au site internet (exemple mesurer l'audience d'une émission sur internet diffusée en direct) pour faire évoluer le média/mesurer les enjeux.								0
9	Une vraie définition du rôle et missions/actions du délégué au numérique (anticipation des projets/évènements). Doter le délégué au numérique d'une légitimité pour optimiser le fonctionnement du service numérique.								0
10	Donner au délégué au numérique un rôle d'harmonisation, et lui donner le pouvoir d'arbitrer en dernier recours (en cas de désaccord).								0
11	Communiquer à l'ensemble du personnel sur l'organisation future du numérique. Informer en première instance les personnes directement concernées.								0
12	Convaincre le personnel qu'il n'y a pas un média supérieur à l'autre, mais que tous sont complémentaires. Sortir le numérique d'une image d'activité de second ordre (sous-métier).								0
12	<b>Nb items</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	<b>Total des Votes :</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

## Synthèse des facteurs de risques psychosociaux (RPS)

### ► Dans la situation actuelle, notamment :

- Sentiment fort d'isolement des pilotes web
- Culture web actuelle hétérogène

### ► En lien avec le projet :

- Communication sur le projet contradictoire entre un objectif de redéploiement des postes et des demandes faites en direct au pilote web de re-postuler sur leur poste (chef info numérique).
- Inquiétude sur le sens du changement avec la création d'un chef info numérique avec un autre rattachement et des prérogatives réduites

### ► Dans la situation actuelle, notamment :

- Injonctions contradictoires avec les équipes de rédaction pour mobiliser des ressources de rédaction indispensables pour alimenter le flux quotidien

### ► En lien avec le projet :

- Risque de perte d'intérêt au travail si les pilotes web deviennent chef info avec une spécialisation sur l'info (répétitivité du travail)
- Sentiment de non-reconnaissance du travail accompli sur le numérique au regard du contenu du poste du chef info numérique

### ► Dans la situation actuelle, notamment :

- Surcharge de travail et amplitude horaire importante, fatigue physique
- Un poste qui est, à la fois, animateur et producteur avec des ressources de journaliste web très hétérogènes en fonction des antennes
- Une charge cognitive importante avec une somme d'informations importante sur plusieurs réseaux de distribution et en croissance

### ► En lien avec le projet :

- Dans le cas où le pilote web deviendrait chef info numérique, il y a un risque de glissement de tâches notamment hors info vers d'autres fonctions (éditeurs web, délégué numérique).
- Risque de surcharge de travail pour chef info numérique :
  - Si en cas d'absence, il est amené à remplacer le rédacteur en chef ou bien faire du dépannage de JT
  - Si ces ressources de journaliste web sont insuffisantes. En effet, le projet ne détaille pas les ressources dédiées à la production de contenu web



### ► Dans la situation actuelle, notamment :

- Hétérogénéité des ressources rédaction de contenu web source de tension au sein des équipes rédaction
- Relation rédaction / pilote web parfois source de tensions (ressources disponibles, créativité limitée, priorité à l'info et JT)

### ► En lien avec le projet :

- Risque de maintenir des tensions dans le collectif rédaction avec un double management sur le numérique et avec un objectif « digital first »

### ► Dans la situation actuelle, notamment :

- Risque de violences verbales avec la gestion des relations sur les plateformes (FB, YouTube, Twitter...)

### ► En lien avec le projet :

- Risque d'augmenter ces violences avec une augmentation des contenus et diffusion sur le numérique

### ► Dans la situation actuelle, notamment :

- Hétérogénéité de l'animation numérique au sein des antennes

- Un déficit d'accompagnement et de mobilisation sur les compétences numériques et les attentes du poste

- Absences de ressources de production dédiées

### ► En lien avec le projet :

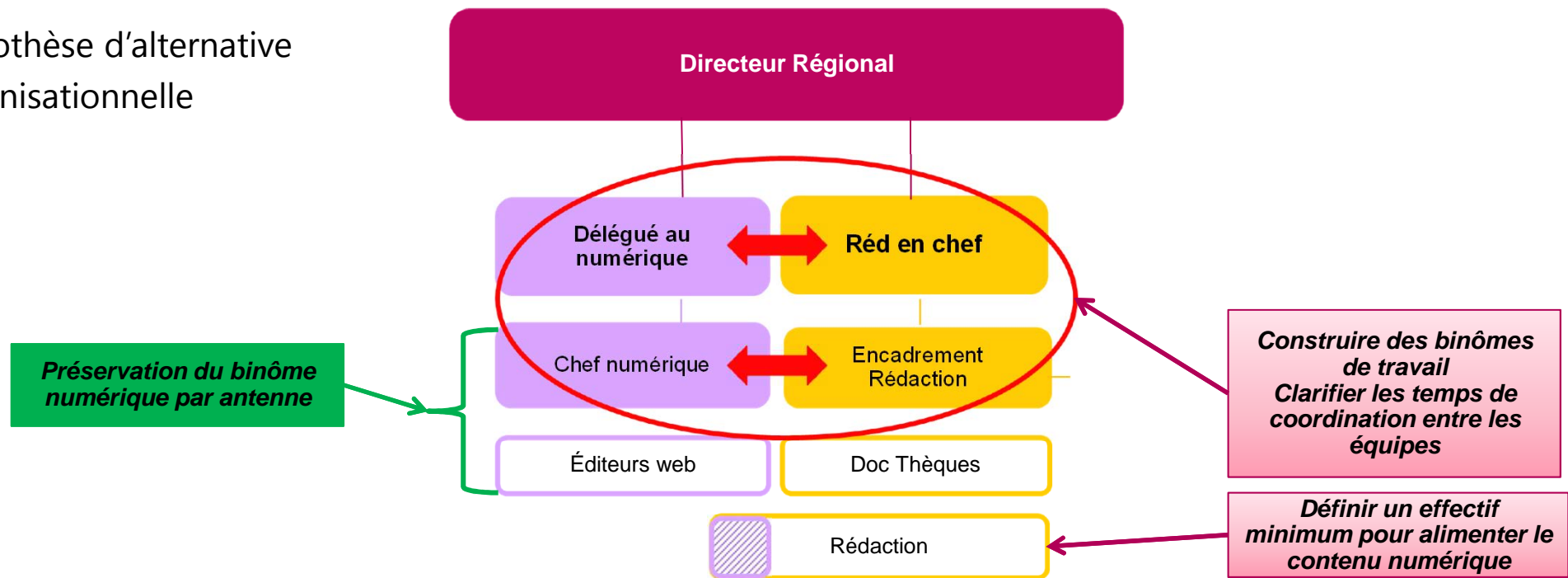
- Réduction de l'autonomie suite à la spécialisation info

- Risque de stress avec une activité dans l'urgence et l'immédiateté de l'info

- ▶ La création du poste de chef info numérique dédié à l'info et sous la responsabilité de la rédaction peut également produire des impacts indirects sur d'autres fonctions, notamment :
  - ▶ Risque d'isolement du délégué numérique et de surcharge de travail si l'effectif dédié de production de contenu web est insuffisant,
  - ▶ Inquiétude sur les back-up en cas d'absence du délégué numérique ou du chef info numérique,
  - ▶ Risque de tension avec le délégué numérique qui, lui, n'a pas de ressource de production en responsabilité hiérarchique.
- ▶ De nombreux points à clarifier :
  - ▶ Quelle organisation est prévue pour sortir de l'approche d'immédiateté et aborder des sujets de fond sur le numérique ?
  - ▶ Une orientation numérique et digital first sans équipe web identifiée est-elle réalisable au regard de l'hétérogénéité de compétence sur le numérique ?
  - ▶ Quels seront les objectifs fixés du chef info numérique (nombre d'articles par jour, type de contenu à réaliser, compétences nécessaires faire de l'hybride notamment de montage vidéo) ?
  - ▶ Définir par antenne les effectifs nécessaires pour remplir l'objectif stratégique numérique (effectif minimum, nombre de contenus, types de contenu, continuité de service, temps d'ouverture d'alimentation en contenu frais, back-up...).
  - ▶ Préciser les méthodes et interfaces de travail entre le délégué numérique/les rédacteurs en chef/le chef info numérique.
    - ▶ La coordination des productions de contenu web, la gestion d'un site web partagée, la réactivité avec des relations à distance, les interfaces avec le service communication externe.
  - ▶ Préciser les ressources en charge de la coordination éditoriale sur le web pour chaque région.



Hypothèse d'alternative organisationnelle



- Augmenter les effectifs dédiés au numérique au regard des enjeux de développement (réseaux sociaux, produits hybrides, live...), de suivi (réseaux sociaux, ubiquité...) et de contrôle.
- Accompagner fortement par un plan de formation conséquent sur le numérique les fonctions de rédaction.
- Accompagner ce développement notamment sur des compétences de montage numérique.
- Faire évoluer la perception du métier de journaliste web en travaillant sur son attractivité et sa diversité :
  - La vision actuelle pour certains journalistes du métier sur le contenu web est anxiogène et peu valorisante.



## 3-3 / Résultats des ateliers métiers

---

### **3-3.3 / Editeurs Web**

# Une surcharge de travail et un manque de reconnaissance (1/3)

- ▶ Il ne nous a pas été possible de procéder à la co-rédaction des tableaux de synthèse lors de l'entretien collectif avec les Éditeurs Web. Ces derniers souhaitent en effet évoquer en détail leurs difficultés actuelles, et la nature des échanges ne se prêtait pas à la démarche des abaques de Régnier. De nombreux sujets ont été abordés lors de cet entretien. Nous allons évoquer dans les slides présentes et suivantes les points les plus importants.
- ▶ Le premier d'entre eux tient à la **surcharge de travail** :
  - ▶ **Des effectifs tronqués** : Les effectifs affectés au web varient selon les antennes. L'organisation la plus fréquente est la suivante : un pilote web, un rédacteur, des rédacteurs occasionnels et un éditeur web. Or, de l'interview des éditeurs web, il ressort que ces effectifs sont rarement consacrés à 100 % au numérique. Ainsi, dans certaines antennes, les pilotes web ont conservé des missions de rédacteur en chef d'émission, comme dans les Pays de Loire pour l'émission du matin. Dans d'autres, le poste d'éditeur web est un mi-temps (Rennes). Autre exemple : dans certaines équipes, le rédacteur a conservé son statut de JRI et ne consacre qu'une partie de son temps au web.
  - ▶ **Une absence de back-up** : Pour la plupart de ses missions, l'éditeur web se retrouve seul. Il n'est pas remplacé en cas d'absence et quasiment pas soutenu en cas de surcharge de travail pour les activités suivantes : rédaction de contenu pour les programmes, suivi de la communauté, animation des réseaux sociaux, alimentation en contenu standard récurrent comme la météo...
  - ▶ **Une disponibilité « H24 »** : les éditeurs web sont régulièrement sollicités le WE (pour des opérations spéciales) ou tard le soir. Leur numéro de portable personnel est connu des journalistes qui n'hésitent pas à les solliciter pour des mises en ligne urgentes.

## Une surcharge de travail et un manque de reconnaissance (2/3)

- Le deuxième est lié au **manque de reconnaissance** du contenu non informatif et du numérique au sein des antennes qui diminue fortement les ressources dont disposent les Editeurs :
- ▶ **Une culture d'entreprise qui survalorise l'information au détriment des programmes** : l'activité noble reste l'information, que se soit tant sur le média télé que le média web. Cette culture est aussi portée par certains pilotes web, anciens membres de rédaction, qui tendent à dévaloriser les contenus non informatifs. Elle imprègne tellement les équipes qu'elle se diffuse très vite aux nouveaux arrivants : *« Au web on avait un alternant avec qui je m'entendais bien. Je lui ai demandé s'il pouvait me donner un coup de main. Il m'a dit oui, mais surtout je ne fais pas « télématin ». Il est encore à l'école et il a déjà intégré que c'est dégradant ».*
  - ▶ **Une culture d'entreprise axée sur le média télévisuel au détriment du web** :
    - ▶ La coopération entre rédactions et équipes numériques ne semble pas être efficiente. La priorité reste l'antenne et les éditeurs web peinent à alimenter le site en contenu : *« Ça fait des années que la Direction nous dit, en conférence du matin, il faut traiter de l'antenne et du web. Mais cela ne se fait pas ». « Faut toujours qu'on harcèle nos collègues pour avoir des trucs à mettre en ligne. On se retrouve à les interviewer ».*
    - ▶ Les Éditeurs Web déplorent le manque d'intérêt de leurs collègues pour le site : *« Ils ne regardent même pas notre site. La plupart ne l'ont pas en favori dans leur navigateur. Ils me disent : Tiens, ça faudrait le mettre en ligne. Je leur dit, ça fait deux jours qu'on l'a fait ».*
    - ▶ L'arbitrage des ressources se ferait toujours au profit des rédactions : *« Dès qu'il manque quelqu'un à la rédaction, on dépèce le web. C'est jamais dans l'autre sens ».*



## Une surcharge de travail et un manque de reconnaissance (3/3)

▶ Le deuxième est lié au **manque de reconnaissance** (... suite) :

- ▶ Certains pilotes et/ou rédacteurs, affectés aux équipes web mais « originaires » des rédactions ou des équipes programmes, prennent en sus des responsabilités télévisuelles : « *Des gens qui sont venus de la télé... ils aspirent toujours à y retourner* » et ce au détriment de leurs tâches qui se reportent alors sur l'éditeur.
- ▶ **Et une dévalorisation du web** : Dans l'esprit de certains collaborateurs, le web serait un placard pour les personnes qui ne donnent pas satisfaction dans d'autres activités ou qui doivent composer avec une invalidité partielle. « *On y a mis un peu trop facilement les gens dont on ne savait plus quoi faire au sein des rédactions, sans les y préparer* ».

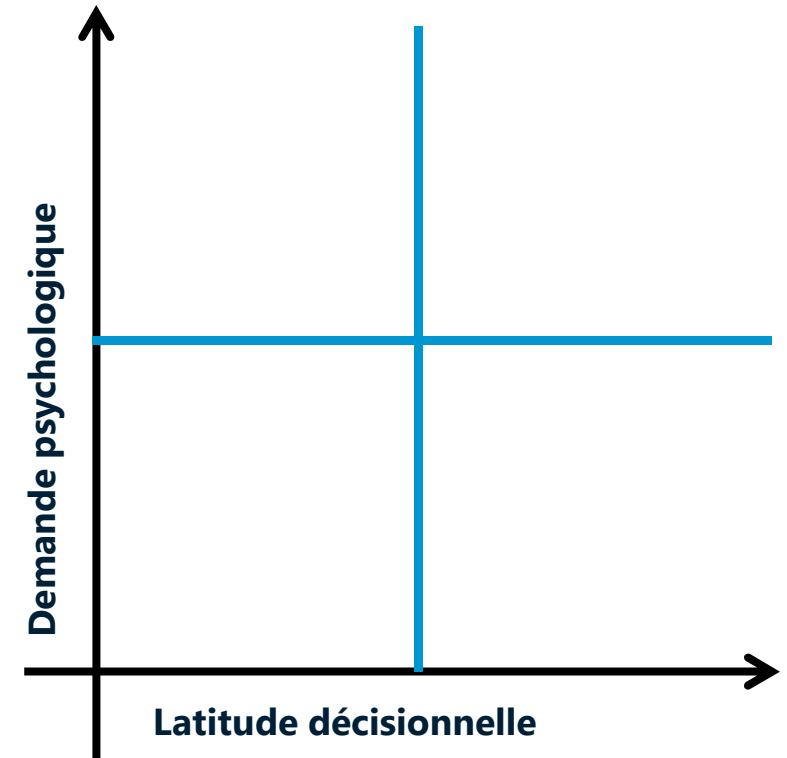
▶ Le troisième est lié au **sentiment d'isolement** :

- ▶ **Un engagement non reconnu.** Ni journaliste, ni tout à fait PTA (personnel technique administratif), les Éditeurs Web sont en marge des organisations. Leur statut ne permettrait pas, de plus, de prendre en compte leurs horaires atypiques de travail. Certaines situations qui nous ont été rapportées demandent à être réétudiées (non-conformité à la réglementation en vigueur ?).
- ▶ **Un collectif peu soutenant** : Nous l'avons vu, les Éditeurs web que nous avons interviewés se plaignent du manque de soutien de leurs collègues et de leur hiérarchie. Ils ne peuvent pas non plus compter sur un collectif métier fort, car avant une date toute récente (le 12 octobre dernier) aucune coordination entre Éditeurs Web n'avait été organisée.

## Une situation à risques psychosociaux élevés, modèle Karasek (1/2)

► Ce modèle repose sur la notion d'équilibre entre 3 dimensions :

- ▶ **La demande psychologique** associée à la réalisation des tâches. Ces exigences professionnelles sont la charge de travail et les contraintes organisationnelles exercées sur l'individu (intensité et quantité du travail, temps disponible pour exécuter les tâches, tâches interrompues...).
- ▶ **La latitude décisionnelle**, dont dispose le salarié, désigne la possibilité de contrôle que l'individu peut exercer sur son travail. Elle recouvre l'autonomie dans l'organisation de ses tâches, la participation aux décisions et l'utilisation de ses compétences (possibilité d'utiliser ses qualifications, capacité à développer des nouvelles compétences). En d'autres termes, cette dimension concerne les possibilités d'intervention, de décision et de contrôle que le salarié peut avoir sur ses contraintes professionnelles.
- ▶ **Le soutien social** : Il définit l'ensemble des interactions sociales qui aident un salarié dans l'accomplissement de son travail. Le soutien social fourni par les collègues ou les supérieurs joue un rôle modérateur vis-à-vis des effets négatifs de demandes excessives. La notion de soutien social comprend différentes dimensions : le soutien instrumental (aider à résoudre un problème), le soutien tangible (donner un bien), le soutien informationnel (donner un conseil) et le soutien émotionnel (rassurer).



## Une situation à risques psychosociaux élevés, modèle Karasek (2/2)

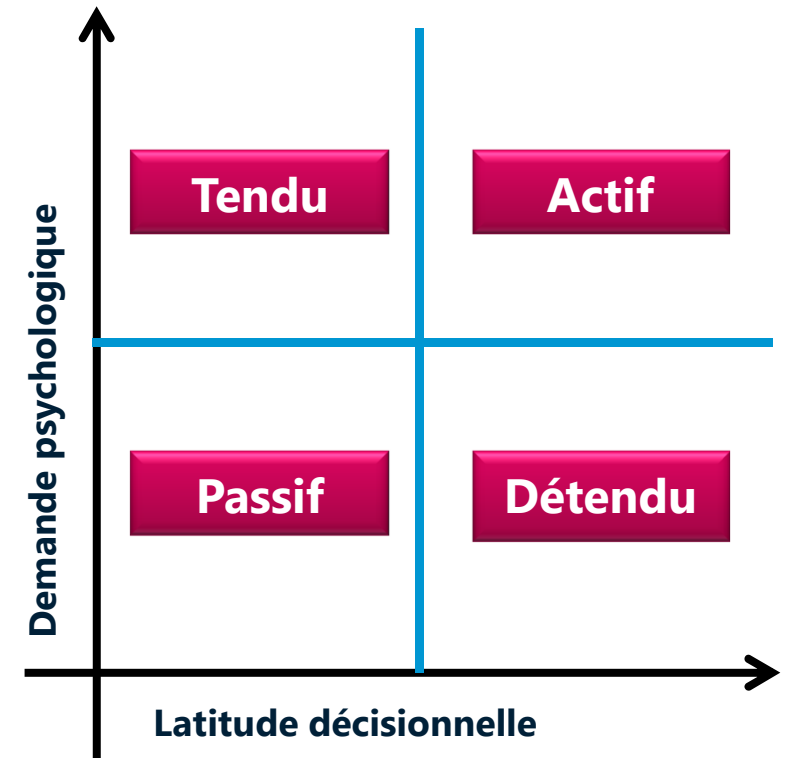
▶ En partant de ce constat, Karasek identifie 4 situations spécifiques de travail : actif / détendu / passif / tendu, (cf. graphique ci-contre). La situation la plus à risque est la dernière : celle du travail tendu. Le salarié qui y est confronté subit une charge mentale élevée sans disposer des ressources nécessaires pour y faire face.

▶ C'est la situation dans laquelle se retrouvent aujourd'hui les Éditeurs web. Elle est d'autant plus critique que, comme nous l'avons vu, ils ne disposent pas d'un soutien social suffisamment fort pour modérer les effets pathogènes de leur contexte professionnel.

▶ En conséquence, les personnes que nous avons pu interviewer ont évoqué leur mal-être au travail.

▶ Et elles décrivent en entretien leur épuisement professionnel :

- ▶ « Il y avait un boulot colossal. J'ai eu l'impression d'être en brasse coulée. Aucun coup de main. J'étais physiquement au sein de la rédaction mais c'est comme si les autres n'étaient pas là. »
- ▶ « Je voulais dépanner. On est la marque France 3. J'en étais malade qu'il y ait si peu de contenu sur notre site. Au début, j'ai pris un peu de plaisir à le faire. J'étais valorisé par les audiences. Mais j'ai réalisé que j'étais tout seul. J'avais beau courir, tenter de tout faire... C'était impossible. »



### Les impacts du projet et les préconisations (1/2)

La création du poste de chef info numérique pourrait favoriser la coopération entre équipes de rédaction et équipes web et responsabiliser les rédactions sur le contenu informatif du site.

Pour autant, la charge de travail liée à la mise en ligne des contenus récurrents sur le site, au rédactionnel des encarts ou contenus spécifiques concernant les programmes (quizz, sondages, interviews, recettes, fiches pratiques...) ou encore à l'animation de la communauté et des réseaux sociaux, nécessite que l'Éditeur Web ne soit pas le seul à « mettre la main à la pâte ». Autrement dit, le futur poste de Délégué au numérique doit inclure dans sa définition de fonction des activités opérationnelles quotidiennes. L'éditeur doit être soutenu en cas de surcharge de travail et la continuité de ses activités doit être assurée en son absence.

Ce point suppose non seulement que les Délégués au Numérique soient formés aux outils de développement et de mise en ligne des contenus, mais surtout qu'ils soient motivés par le développement du site web et qu'ils soient prêts à s'y investir totalement (ce qui n'est pas le cas aujourd'hui pour certains pilotes, cf. slides précédentes).

De plus, il est nécessaire de prévoir un plan d'accompagnement du « virage numérique » qui vise tant à organiser et former qu'à changer la culture de l'entreprise et à revaloriser l'image du site internet (cf. chapitre sur ce thème).





### Les impacts du projet et les préconisations (2/2)

---

Le statut des Éditeurs Web doit être clarifié afin de s'assurer tant du respect de la réglementation en vigueur et de la convention collective (heures supplémentaires, indemnisation et repos compensateur pour les WE travaillés, etc.) que de la juste reconnaissance des efforts fournis par les salariés.

Enfin, la récente initiative de réunir les éditeurs web doit être poursuivie et se transformer en animation d'une véritable communauté métier.



## 3-3 / Résultats des ateliers métiers

---

### **3-3.4 / Administrateur de production et d'atelier**

# Administrateur de production et d'atelier (1/4)

## Les impacts

	" Quel pourrait-être l'impact du projet de réorganisation, sur votre métier / activité ?"	TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération des items
1	Le poste était hiérarchiquement rattaché au coordinateur éditorial, qui n'existera plus. Le poste dépendra directement du directeur régional. Cette structure en râteau place le poste sur un pied d'égalité avec les autres fonctions.								
2	La mission de régulateur d'activité incombait, jusqu'en 2010 (avant la création des pôles), aux administrateurs de production. Dans la réorganisation, les régulateurs couvriront plusieurs régions et seront des conseillers auprès des directions régionales.								
3	L'administrateur de production devrait être une fonction à plein temps, car les sollicitations sont quotidiennes et nombreuses. De plus, l'éloignement géographique pose aussi des problèmes de connaissance des dossiers.								
4	Le rôle et l'importance des missions d'administrateur sont sous-estimés par l'encadrement. Les missions sont peu connues, les postes sont confondus avec ceux des adjoints de production. La méconnaissance des métiers de l'antenne et des programmes est importante dans le Pôle C14.								
5	Le cloisonnement des métiers est important entre les rédactions et la production de programme (manque de collaboration entre les métiers). Par exemple, lors des prises d'antenne exceptionnelles, la direction des programmes n'est pas sollicitée.								
6	Avant l'organisation en Pôles (2010), l'équipe programme était proche du directeur d'antenne (à l'époque le management direct). Depuis la création des pôles, la direction des programmes est éloignée de sa hiérarchie. Par exemple, le coordinateur éditorial								
7	Il existe une forte incertitude des équipes sur l'avenir des émissions.								
8	<b>Nb items</b>	<b>Total des Votes :</b>							



# Administrateur de production et d'atelier (2/4)

## Les points positifs

"Comment ces changements peuvent engendrer des opportunités ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération des items
1	Une revalorisation de la mission d'administrateur (une structure en râteau place le poste sur un pied d'égalité avec les autres fonctions).								
2	Un organigramme plus allégé sera un atout pour l'efficacité de l'organisation. Les pôles avaient créé des strates qui ont complexifié la circulation de l'information.								
3	L'allègement de l'organigramme devrait améliorer la productivité et une meilleure gestion des aspects financiers, techniques pour la production des programmes (ex. : les cas de dépassement des dépenses).								
4	L'administrateur suit les droits de tirage de la production, il le faisait sur l'ensemble du pôle et parfois sur des zones géographiques mal-connues. Le retour à une zone géographique plus petite permettra une meilleure maîtrise des dossiers.								
4	<b>Nb items</b>	<b>Total des Votes :</b>							



# Administrateur de production et d'atelier (3/4)

## Les difficultés / risques

	"Comment ces changements peuvent engendrer des difficultés ou des risques ?"	TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération des items
1	Risque que la disparition du lien hiérarchique avec le délégué à l'antenne ne soit pas réelle ou effective, surtout si on garde les mêmes acteurs. Les profils sélectionnés aux postes de managers doivent évoluer et s'ouvrir.								
2	Le poste d'administrateur de programme est valorisé dans l'organigramme mais pas dans la grille des salaires.								
3	Le statut protégé des salariés (pas de mobilité, pas de licenciement...) peut induire des risques de reclassement peu efficace pour l'organisation.								
4	Risque de création de "poste sur-mesure" pour faire une place à tous les cadres.								
5	Risque que les postes de cadre soient surtout occupés par les cadres en reclassement, limitant ainsi les possibilités d'évolution des non-cadres.								
6	Le renforcement du rôle de management de l'administrateur va conduire au redéploiement de ses propres tâches vers ses collaborateurs, ce qui pourrait constituer un risque de surcharge de travail.								
7	Les points faibles de l'organisation actuelle sont les compétences des managers. La réorganisation va redistribuer les rôles sans apporter une solution aux carences de management (si on remet les mêmes personnes...).								
8	La mutation de l'activité des régulateurs en mission de conseil auprès des directeurs de région va entraîner plus d'activité pour les administrateurs de programmes et atelier.								
9	Manque d'anticipation de l'arrêt des émissions et des perspectives de reclassement du personnel. Cette situation crée de l'incertitude quant à l'avenir de ces postes.								
10	L'unité de coordination des antennes et programmes (réseau) est devenue une unité de production (ex. : le best-off des émissions régionales est exploité dans le magazine nomade). Aujourd'hui les régions sont à l'initiative des commandes de programmes. Il existe un risque que les commandes de magazine arrivent depuis Paris et que les régions perdent cette autonomie sur les programmes.								
11	Le profil des directeurs/managers est souvent celui d'un journaliste, ces profils sont plus susceptibles de privilégier les rédactions et méconnaissent les autres métiers de l'entreprise. Par conséquent, ils y portent moins d'intérêt !								
11	<b>Nb items</b>								
	<b>Total des Votes :</b>								



# Administrateur de production et d'atelier (4/4)

## Les préconisations

	"Quelles sont les conditions de la réussite du projet ?"	TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération des items
1	Pour réellement supprimer les liens hiérarchiques qui existent depuis la création des pôles (ex : lien hiérarchique avec le délégué à l'antenne) il faudrait changer les profils de l'encadrement.								
2	La mobilité géographique des cadres doit être fortement encouragée, notamment pour montrer l'exemple.								
3	Pour améliorer le fonctionnement global et la collaboration entre les services, le profil du directeur régional ne devrait pas être celui d'un journaliste, mais celui d'un manager !								
4	La question de la compétence des managers doit être traitée collectivement, on observe souvent que les compétences des managers sont mal utilisées.								
5	Redonner confiance aux managers pour qu'ils puissent prendre des décisions au sein des régions (sortir du climat de peur, retrouver de la confiance).								
6	Doter les régions de profils et de compétences forts, renouveler les compétences.								
7	Préciser clairement le périmètre d'action de l'administrateur (les moyens réels...).								
8	Le directeur régional devrait avoir un style de management collaboratif, qui crée l'échange entre les équipes.								
9	Sortir d'un système décisionnel pyramidal qui entraîne l'absence de remise en cause du système, pour se moderniser.								
10	Sortir d'un système "entre soi" où on ne voit pas ce qui se passe à l'extérieur, peu de sang neuf et d'interaction avec l'extérieur.								
11	Amener une évolution culturelle des encadrants et des salariés, pour rester en phase avec l'évolution des médias.								
12	Apporter un marge d'autonomie suffisante aux directeurs régionaux pour faire des choix de programme (attribuer des cases). Et ne pas seulement être dans l'application des directives. Accorder un périmètre et une réelle autonomie dans ce périmètre.								
<b>12</b>	<b>Nb items</b>								
		<b>Total des Votes :</b>							



# Administrateur de production et d'atelier

## Synthèse des facteurs de risques psychosociaux (RPS)

### ► Dans la situation actuelle, notamment :

- Les **moyens matériels** et **humains** attribués à la production des programmes et ateliers ne sont pas jugés suffisants pour bien faire son travail.
- Sentiment que le **développement des compétences et l'appui technique** qui sont dédiés à la production en région sont insuffisants pour **produire un niveau de qualité satisfaisant**. Ce qui induit le sentiment de mal faire son travail.

### ► En lien avec le projet :

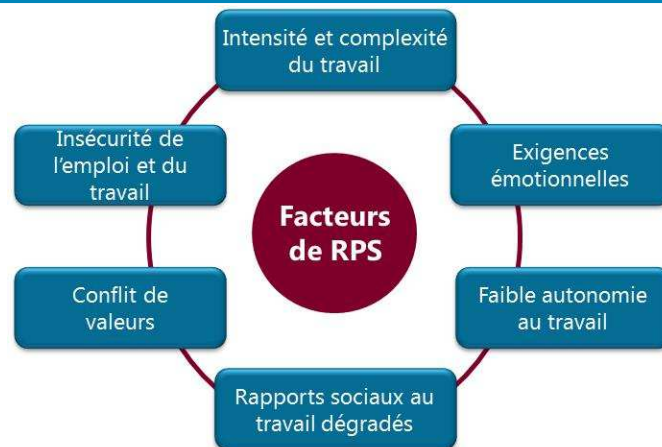
- Le projet n'apporte pas de solutions aux problèmes de **manque de moyens matériels et humains**.
- Le poste est valorisé dans l'organigramme, sans **compensation sur la grille des salaires**.
- L'unité de coordination des antennes (du réseau national) devient progressivement une unité de production à part entière. La crainte est de voir **une concurrence interne réduire l'autonomie** sur les programmes et le volume d'activité.

### ► Dans la situation actuelle, notamment :

- L'activité est mutualisée sur le pôle, cela produit l'éloignement géographique des équipes. De plus, le lien hiérarchique avec les équipes de production est fonctionnel.
- La gestion du droit de tirage est réalisée à l'échelle du pôle, les dossiers éloignés géographiquement sont moins bien maîtrisés.

### ► En lien avec le projet :

- L'activité est ramenée à l'échelle de la région, rapprochant les équipes et la gestion des moyens.
- Création de la fonction managériale et formalisation du lien hiérarchique avec les ateliers de production. Risque de voir transférer, par glissements de tâches, les activités de l'administrateur de prod vers son équipe, puisqu'il endosse une nouvelle responsabilité de managers d'équipe.



### ► Dans la situation actuelle, notamment :

- Manque de reconnaissance et méconnaissance des métiers de la production au sein de l'établissement.
- Cloisonnement entre les métiers de la rédaction et les métiers de la production.
- Avec les pôles, l'administration de production s'est vu éloignée de sa hiérarchie.
- La fonction est sous la responsabilité du délégué aux antennes.

### ► En lien avec le projet :

- Le rattachement direct avec le directeur régional institutionnalise la transversalité de la fonction.

### ► Dans la situation actuelle, notamment :

- Incertitude sur l'avenir des programmes, pas d'anticipation de la suspension et du reclassement du personnel.
- L'absence de soutien dans la modernisation des pratiques entraîne le sentiment de mal faire son travail.

### ► En lien avec le projet :

- Le projet n'apporte pas de solution aux problématiques de manque de moyens et de reconnaissance.

### ► Dans la situation actuelle, notamment :

- Avant la création des Pôles, les administrateurs de production avaient en charge la régulation d'activité.

### ► En lien avec le projet :

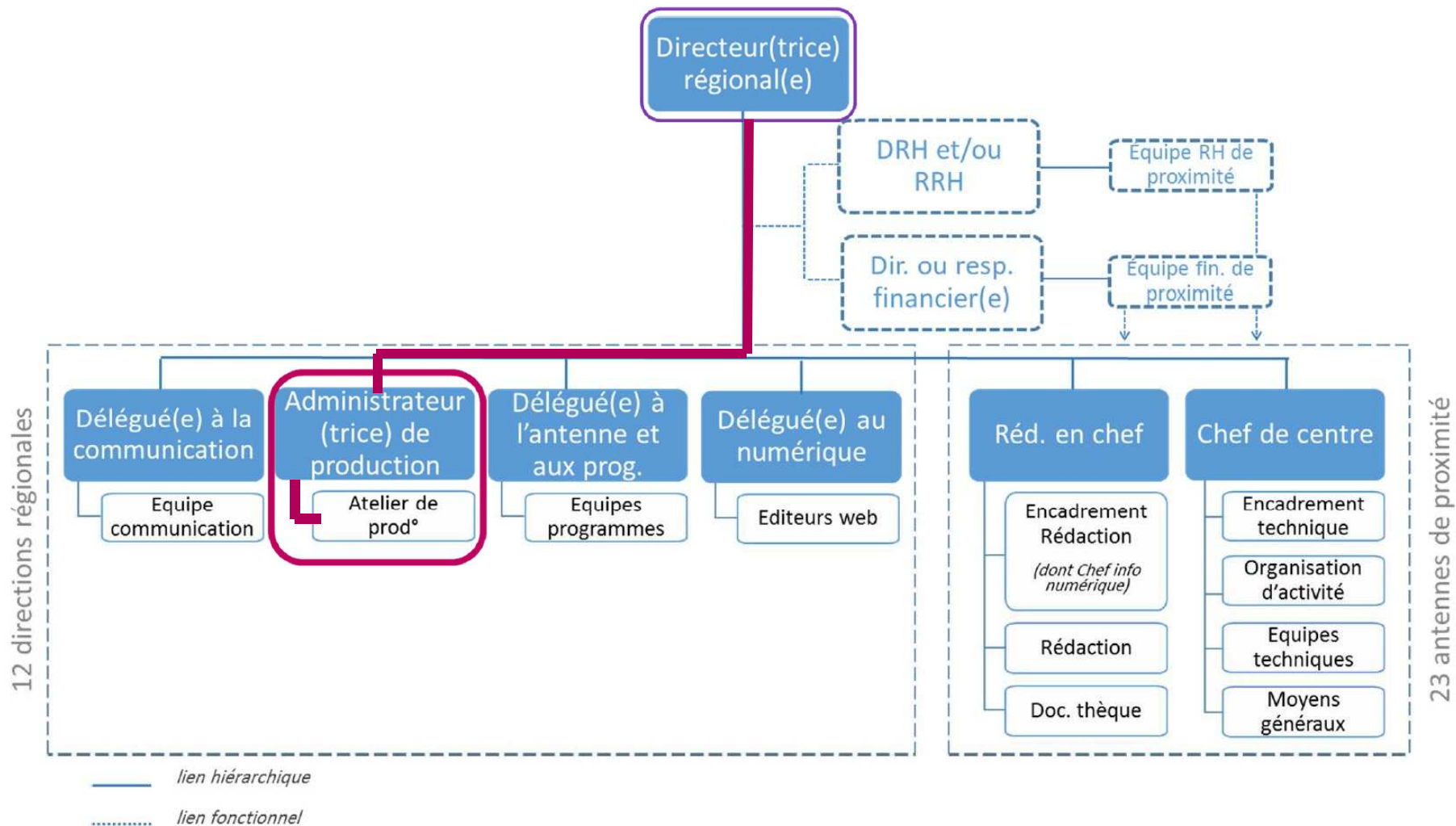
- Les régulateurs d'activité restent à l'échelle des pôles, le risque est fort, qu'à terme la mission de régulation d'activité revienne progressivement dans les prérogatives des administrateurs de prod.



# Administrateur de production et d'atelier

## Point de vue SECAFI (1/6)

### Organisation type d'une direction régionale : Relations hiérarchiques et fonctionnelles de l'administrateur de production





# Administrateur de production et d'atelier

## Point de vue SECAFI (2/6)

### Les contraintes qui pesaient sur le travail seraient allégées :

- ▶ Les salariés concernés s'accordent à dire que le retour à un **périmètre géographique régional** est un facteur positif pour l'efficacité de la mission. Les activités anciennement transversales et mutualisées dans les Pôles seront rapportées à un périmètre régional plus facile à animer et à contrôler. Par exemple : le suivi des droits de tirage, l'animation des équipes, l'accès aux fonctions supports...
- ▶ De plus, une structure organisationnelle en râteau, où l'administrateur de production se retrouve en lien hiérarchique direct avec le **directeur régional**, favorisera la **communication** et **raccourcira le circuit de décision** sur les aspects financiers et techniques des programmes. L'organisation en Pôle avait introduit une strate managériale qui complexifiait le travail des administrateurs de production. Ce rattachement hiérarchique direct permet aussi d'affirmer la transversalité de la fonction.
- ▶ Le rattachement hiérarchique de **l'atelier de production** est aussi bien perçu par les salariés, puisqu'il simplifie l'animation et le contrôle des équipes. Un point de vigilance est à noter, pour les Administrateurs de production qui n'ont jamais dirigé d'équipe ; la déclinaison opérationnelle du projet (info/consultation ICCHSCT du 7 juillet 2016) prévoit que chaque situation sera étudiée pour définir l'accompagnement le plus adapté.

Nous recommandons fortement d'appliquer cette mesure d'accompagnement des nouveaux managers, pour leur permettre de se former et de développer une pratique managériale efficace et respectueuse de la place des personnes dans le projet.

### L'avenir incertain des émissions :

- ▶ Les salariés de la production témoignent d'un sentiment d'incertitude qui est lié à l'avenir des émissions. Ainsi, l'absence d'anticipation de l'arrêt des émissions et du reclassement du personnel crée un climat d'incertitude qui pèse sur les équipes de production.
- ▶ Le stress qui accompagne les situations professionnelles menacées peut conduire à diminuer les efforts investis (difficile de se motiver et motiver les autres dans un environnement incertain), de dégrader l'état de santé des personnes et contribuer à une perte de confiance en soi.

Nous recommandons fortement à l'encadrement local et national de :

- Montrer qu'il est conscient des difficultés que cela pose aux personnes ;
- Tenter de trouver des solutions qui permettent d'anticiper les arrêts des émissions/programmes ;
- Encourager le personnel à participer aux décisions qui concernent leur travail.

### Le manque de reconnaissance des métiers de la production et des programmes :

- ▶ Les métiers de la production ont un sentiment de déclassement par rapport aux métiers de l'information. Les professionnels se sentent peu reconnus et peu soutenus dans l'entreprise. Les causes identifiées sont :
- ▶ le manque d'équité avec la fonction éditoriale, qui **capterait les moyens et le leadership** dans l'organisation de France 3 ;
  - ▶ La **captation et l'appropriation des bonnes idées et des programmes qui marchent bien**, par le réseau national ;
  - ▶ Le sentiment de mal faire son travail à cause de **l'absence de soutien dans la modernisation** des programmes et le développement des **compétences individuelles et collectives** ;
  - ▶ Le **manque de cohérence entre les objectifs** et les **moyens** qui sont alloués.

### Nous recommandons fortement à l'encadrement local et national de :

- Montrer qu'il est conscient des difficultés que le sentiment de déclassement pose à ces métiers ;
- Développer des groupes de résolution de problèmes ;
- Accompagner le développement des compétences individuelles et collectives ;
- Diversifier le profil des cadres dirigeants pour que l'activité Production soit représentée.

**Nous attirons l'attention des élus afin qu'ils suivent la prise en charge et le traitement de ces situations.**

# Administrateur de production et d'atelier

## Point de vue SECAFI (5/6)

### Aujourd'hui manager de pôle, demain manager de région :

- ▶ Les salariés audités ressentent des faiblesses dans les **compétences managériales disponibles au niveau des Pôles**. Elles ont été renforcées par la pression **des résultats ayant une efficacité immédiate, rapide et des objectifs de quantité..**
- ▶ Il apparaît aux salariés que **la demande qui va peser sur les managers** est de produire plus, avec toujours moins ou autant de moyens humains et financiers. Dans ce contexte la **pression** sur la production sera maintenue et laissera peu de place à un management participatif. Le risque est de **voir les mêmes managers** occupant, certes, des fonctions différentes, mais toujours **soumis aux mêmes pressions** de production quantifiée.
- ▶ Les salariés souhaiteraient que **le réseau national France 3 démontre par l'exemple et oriente** les managers vers un style d'animation des équipes stimulant l'innovation, la créativité des équipes et la cohésion des services.
- ▶ Les salariés souhaitent avoir une **vision stratégique de l'entreprise** qui amène des **perspectives et donne du sens au travail**. Le bilan qu'ils dressent est que la seule stratégie proposée par l'entreprise est de « **faire des économies** », hors cette vision de France 3 ne peut pas créer l'adhésion des équipes autour d'un projet et donner du sens au travail.



# Administrateur de production et d'atelier

## Point de vue SECAFI (6/6)

- ▶ En parallèle, il existe de **nombreux conflits d'équipes, notamment en antenne**, qui ne sont pas réglés ; ces **situations s'enkystent** parfois depuis plusieurs années. Ces conflits concernent une équipe et son responsable ou entre collègues. Les causes sont multiples : absentéisme, absence de cadrage, des abus, **violences**, addictions, sentiment d'injustice organisationnelle, etc.

Nous recommandons aux élus de demander et suivre la mise en place d'un plan ambitieux d'évolution des pratiques managériales. Nous proposons de :

- Créer un observatoire des pratiques managériales et interroger l'organisation du travail, les compétences et les objectifs stratégiques de l'entreprise. Cet observatoire permettra de faire un état des lieux et de prendre conscience des forces et faiblesses de la pratique managériale chez France 3.
- Ce projet devra s'inscrire dans un cadre participatif et pluridisciplinaire.
- Mettre en route un plan d'actions ambitieux pour organiser la cohérence entre : les objectifs stratégiques, la performance managériale et le bien-être des salariés.
- Faire évoluer les techniques de recrutement pour sortir du « entre soi » et ramener une vision GPEC réfléchie dans l'entreprise.



## 3-3 / Résultats des ateliers métiers

---

### **3-3.5 / Interlocuteur Ressources Humaines (IRH)**

# Évolutions du métier prévues dans le projet et bilan des transferts

## ► Situation actuelle :

### ► Organisation et effectif :

- Des DRH par pôle (x4) en charge hiérarchiquement d'une équipe RRH (x12), IRH, paie, formation (x4) et chargé d'étude (x4).
- Des RRH sur le périmètre des ex Directions Régionales en hiérarchie d'IRH (x23) et d'équipes paies par antenne.
- Une organisation perfectible, mais qui fonctionne plutôt bien après plusieurs difficultés en termes d'affectation des postes vacants et de travail à distance.

## ► Le projet :

- Le projet ne prévoit pas de modification pour les postes IRH. Néanmoins, on constate qu'ils peuvent être impactés indirectement par le projet, notamment par :
  - La création de DRH région pouvant impliquer un changement de responsable hiérarchique.
  - La création des postes de DRH en région se fera à iso effectif de la fonction RH, il faudra alors réaliser des modifications de l'organisation interne du service afin d'affecter des nouvelles répartitions d'activités et de charges de travail.
  - Le changement de rattachement en central des équipes paie impliquant une évolution du collectif de travail des équipes de la fonction RH avec des possibles glissements de charge.



# Synthèse des facteurs de risques psychosociaux (RPS)

► **Dans la situation actuelle, notamment :**

- Sentiment fort d'isolement

► **En lien avec le projet :**

- Besoin de transparence et d'information sur la modification du rattachement
- Crainte sur l'accompagnement à la tenue du nouveau poste avec une proximité du DR régional aux prérogatives fortement augmentées

► **Dans la situation actuelle, notamment :**

- Surcharge de travail et amplitude horaire importante, plusieurs missions à porter en même temps
- Forte polyvalence notamment pour les IRH éloignées physiquement du RRH

► **En lien avec le projet :**

- Rôle RRH bis avec parfois la disparition de RRH, notamment avec la grande région, présence réduite des RRH en région qui va augmenter le glissement de charge vers les IRH
- Forte inquiétude sur des charges de travail supplémentaires
- Débord sur des compétences paie pas forcément maîtrisées (gestion paie premier niveau) et aujourd'hui déjà sources de difficultés
- Inquiétude sur un pilotage hiérarchique et fonctionnel élargi avec des interlocuteurs multiples et nationaux
- Forte inquiétude sur la répartition des charges de travail entre IRH et RRH suite à une réduction des contenus de postes des RRH

► **Dans la situation actuelle, notamment :**

- Difficultés pour agir durablement sur les RPS

► **En lien avec le projet :**

- Attention au risque d'isolement d'IRH sur certains sites en proximité opérationnelle directe du management

► **Dans la situation actuelle, notamment :**

- Peu de prise en compte de l'avis lors des recrutements
- Peu de pouvoir (légitime et hiérarchique) sur les chefs de centre, mais impactés directement par la suite lorsqu'il faut démêler les problématiques

► **En lien avec le projet :**

- Risque d'injonctions contradictoires : vivre au rythme du Directeur Régional et recevoir des ordres hiérarchiques en central
- Risque de démotivation et de perte d'intérêt au travail avec un rôle plus important, pas forcément valorisé dans le projet



► **Dans la situation actuelle, notamment :**

- Seul interlocuteur sur certains sites
- Peu d'intégration des IRH à l'équipe de direction locale

► **En lien avec le projet :**

- Fragilisation du collectif RH aujourd'hui mutualisé, avec une taille d'équipe qui légitime son action et en recherche d'optimisation

► **Dans la situation actuelle, notamment :**

- Déficit de communication descendante sur des orientations du siège d'accompagnement et intégration hétérogène des IRH au sein des collectifs par centre
- Peu de communication inter-IRH

► **En lien avec le projet :**

- Risque de devenir des généralistes de proximité
- Risque de stress avec une activité dans l'urgence (seul interlocuteur) et répondre à l'immédiateté de l'info (pression temporelle)



- ▶ Le poste d'IRH dans l'organisation cible est un poste indispensable dans la réussite du projet de régionalisation.
  - ▶ Il doit porter avec le DRH l'accompagnement des salariés et les redéploiements de postes.
  - ▶ Il doit réussir à préserver le niveau de compétence et de qualité des salariés pendant la phase de transition et à terme.
  - ▶ Il doit lui-même se réorganiser après avoir subi plusieurs modifications d'organisation.
  - ▶ Il est exposé à une organisation hiérarchique et fonctionnelle.
  - ▶ Enfin, il doit tendre vers un profil d'interlocuteur généraliste de niveau 1.

C'est pourquoi nous préconisons :

- De veiller au dimensionnement de la charge de travail des IRH, notamment pendant la phase de transition.
- D'assurer en avance de phase un plan de formation ou de remise à niveau pour répondre aux exigences d'interlocuteur de proximité, notamment sur des compétences paies et prévoyance.
- Clarifier le devenir des activités entretien senior et contrat de génération, sources d'inquiétude de perte d'intérêt au travail si ces tâches étaient retirées des prérogatives de l'IRH.
- Préciser les nouvelles interfaces de relations fonctionnelles entre Directeur régional / DRH / RRH et IRH.



## 3-3 / Résultats des ateliers métiers

---

### **3-3.6 / Assistantes**

## Evolutions du métier prévues dans le projet et bilan des transferts

---

- ▶ Cette fonction recouvre une diversité de situations (assistantes administratives, assistantes de direction, assistante de programme... ) dont le contenu du travail est largement tributaire des relations et des directives du cadre auquel les personnes sont rattachées. Les documents communiqués par la direction dans le cadre de la consultation font uniquement mention des assistantes des directeurs de pôle et des délégués régionaux.
- ▶ La nature et le volume des activités de ces assistantes ne seraient pas modifiés par la nouvelle organisation (doc 07/07/2016, p 21).
- ▶ Les liens hiérarchiques seraient modifiés avec un rattachement au directeur régional (doc 07/07/2016).
- ▶ Le mode de fonctionnement serait précisé, si nécessaire, en fonction des besoins et de l'organisation mise en place par le directeur régional concerné (doc 07/07/2016, p 21).

# Assistantes (1/3)

## Les impacts

"Quels sont les impacts de la réorganisation que vous pressentez sur votre métier ?"		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Avis mitigé	Plutôt pas d'accord	Tout à fait pas d'accord	Pas d'avis	Je ne veux pas répondre	Pondération des items
1	Les impacts de la réorganisation : se retrouver démunies d'activité - du fait des transferts des cadres (DRA...) - se retrouver à un poste que l'on n'a pas souhaité et qui va devenir un poids dans la poursuite de la carrière. La perte de la polyvalence avec une assistance pure et dure type secrétariat. Etre à terme forcée à bouger pour trouver un travail plus intéressant.								0
2	Compte tenu de la disparition du poste de délégué régional, comment va se faire le nouveau régional, où sera localisé le secrétariat du délégué régional antenne ? Qu'entend-t-on par la fonction d'assistance ? Il faudrait une clarification claire sur ce métier, cette fonction...								0
3	il faut que mon travail en tant qu'assistante IMG soit reconnu... je ne souhaite pas être balladée à droite à gauche comme je le suis actuellement et que je sois recentrée sur ma fonction.								0
4	J'ai une grosse crainte de diminution de l'activité : qui va gérer les services d'organisation de l'activité : Paris ? Crainte de perdre de la polyvalence qui est actuellement le point fort de notre métier.								0
5	Le regard porté sur le métier d'assistante est très réducteur - il faut compter plus encore dans ce métier - je ne vois pas d'évolution intéressante ni d'avenir pour ce métier qui se trouve réduit à une seule catégorie dite administrative - sachant que les nouvelles technologies l'ont fondamentalement changé. Il est important de compter plus avec les assistantes. Les impacts sont flous. Il est dit que le contour réel du métier ne correspond pas à la fonction définie... Comment alors pouvoir envisager une évolution positive ? Pour ma part, j'envisage un repositionnement au sein de la direction... je ne veux pas pêtre redirigée vers quelque chose de pur administratif.								0
23									0
6	<b>Nb items</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	<b>Total des Votes :</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

"Les avantages - les inconvénients pour votre métier ?"		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Avis mitigé	Plutôt pas d'accord	Tout à fait pas d'accord	Pas d'avis	Je ne veux pas répondre	Pondération des items
1	Avantage : Une reconversion pro, un autre métier une formation, inconvénient qui sera le supérieur hiérarchique... Changer et travailler plus pour une émission...								0
2	Une possibilité de se repositionner sur autre chose... mais inconvénient : aura-t-on la possibilité de pouvoir le faire, aboutiront-elles ? Cela peut être une ouverture...								0
3	rien								0
4	je ne vois pas d'avantage : Je suis ouverte à toute proposition ... mon chef n'est pas impacté (chef de centre) - je ne peux pas répondre actuellement ...								0
5	Avantage : je conserve mon métier actuel (documentaire, programme court...), le WEB ... la polyvalence me va très bien... l'opportunité de changer le statut d'assistante, ou avoir la possibilité de postuler sur deux nouveaux métiers... inconvénient : serait de régresser sur un métier purement administratif. Ce n'est pas le coeur de mon métier...								0
23									0
6	<b>Nb items</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Total des Votes :</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

# Assistantes (3/3)

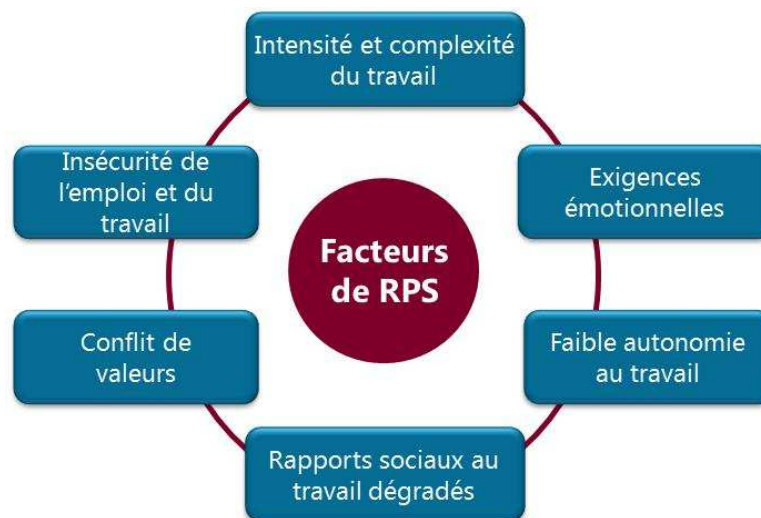
## Les préconisations

"Quelles actions faudrait-il mettre en place pour pallier à ces difficultés ?"		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Avis mitigé	Plutôt pas d'accord	Tout à fait pas d'accord	Pas d'avis	Je ne veux pas répondre	Pondération des items
1	Je ne sais pas trop, un assistant doit être polyvalent pour s'épanouir pleinement dans son métier.								0
2	Moi pareil, conserver la polyvalence - faire un état des lieux de l'activité d'assistante compte tenu de la diversité des métiers dans chaque région - bien faire ressortir la diversité et la polyvalence. Au niveau de l'organigramme, ne plus apparaître par pôle mais associer au cadre. Un état des lieux de la fonction de secrétariat.								0
3	Que la direction respecte ses engagements !								0
4	Je partage l'avis de bordeaux et de limoges - état des lieux et reconnaissance.								0
5	Valorisation du métier d'assistante - modification des appellations des métiers afin qu'elles correspondent à la réalité - surtout pas d'harmonisation - se reconnaître dans sa polyvalence. Créer un tronc commun d'assistantes : travail de manière légitime sur un métier de production audiovisuelle. Mieux utiliser nos compétences qui sont actuellement sous-utilisées. revoir l'organigramme et rendre compatibles les liens hiérarchiques et les liens fonctionnels. Le pool représente un risque de mélange de nos compétences... et donc de notre reconnaissance... créer des groupes de travail portant sur l'avenir de notre métier d'assistante pour apporter un renouveau sur un métier malmené par les nouvelles technologies et le rendre plus transparent...								0
26									
6	<b>Nb items</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	<b>Total des Votes :</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

## Synthèse des facteurs de risques psychosociaux (RPS)

- **En lien avec le projet :**
- **Le groupe exprime de fortes inquiétudes sur l'avenir de sa fonction.**
  - C'est un métier qui est déjà en mal de reconnaissance « personne ne sait véritablement ce que l'on fait réellement ».
  - Le projet n'améliore pas la situation. La dérive risque de s'accroître.
  - Pour certaines, des points d'ancrage avaient été trouvés. Tout risque à nouveau d'être chamboulé « il va falloir repartir de 0 ».

- **Dans la situation actuelle, notamment :** la non-reconnaissance du travail réel est propice aux situations de débordement « on ne peut pas mesurer réellement ce que l'on fait » - « le fait d'être rattachée à plusieurs personnes est un facteur de charge de travail »
- **En lien avec le projet :** Le projet n'apporte rien, si ce n'est encore plus de confusion autour de ce métier méconnu.



- **En lien avec le projet :**
- Etre à la merci de la bonne volonté de la personne avec qui l'assistante travaille.
  - Ce lien de dépendance, exercé de manière quasi arbitraire, constitue un des facteurs prédominants de risque psychosocial.

- **En lien avec le projet :**
- La reconnaissance du travail est extrêmement dépendante de la bonne volonté de la personne dont l'assistante dépend : « cela va de la simple secrétaire à la véritable assistante » - « dans mon antenne, je suis la bonne à tout faire »

- **Dans la situation actuelle, notamment :**
- Des relations difficiles avec la hiérarchie pour se faire reconnaître et limiter la charge de travail « il faut savoir dire non ».
- **En lien avec le projet :** l'espoir, pour certaines, de profiter de cette réorganisation, pour saisir des opportunités d'ouverture vers d'autres métiers a été, de manière unanime, souhaité par les personnes présentes.

- **Dans la situation actuelle, notamment :**
- Dispose d'un niveau d'autonomie tributaire de la bonne volonté de la personne
- **En lien avec le projet :**
- Rien n'indique dans le projet que la situation s'améliorera.

- ▶ Le projet n'impacte pas directement ces personnes. Elles sont néanmoins touchées à travers celles avec qui elles travaillent. Le fait d'être très tributaire de la personne avec qui les assistantes travaillent est une caractéristique majeure de ce métier. C'est sans conteste un facteur important d'exposition aux risques psychosociaux.
- ▶ Le fait de n'avoir pas été mis dans la boucle (mise à part les assistantes de direction), rend la situation encore plus insupportable. Les situations actuelles sont insatisfaisantes. Le projet n'amenant rien de nouveau, aucun espoir d'amélioration ne se dessine. Nous sommes clairement en présence d'un facteur aggravant.
- ▶ Ce groupe est très malmené par une organisation du travail en difficulté pour reconnaître la contribution réelle de ce groupe au fonctionnement quotidien.
- ▶ Le projet pour ces personnels représente à la fois une crainte et un espoir :
  - ▶ La crainte de voir réduit à néant une situation qui s'est stabilisée avec le temps ;
  - ▶ L'espoir d'un changement qui permettrait soit de faire évoluer la métier, soit de saisir des opportunités pour aller vers d'autres fonctions.



Un travail de fond doit se réaliser sur ce métier. Il est urgent qu'un processus de reconnaissance soit mis en oeuvre. Une approche globale du métier, dessinant des perspectives d'évolution des pratiques à moyen et long terme en lien avec l'évolution des emplois (GPEC), permettrait de mettre en place des véritables trajectoires professionnelles. En parallèle à cette approche de fond, un travail sur les parcours individuels, au cas par cas, doit également s'engager. Il est urgent de prendre soin de cette catégorie professionnelle. Le fait que la plupart des personnes présentes souhaitent quitter la profession est un indice très alarmant.

## 3-3 / Résultats des ateliers métiers

---

### **3-3.7 / Rédacteurs en Chef (traité au niveau national)**

# Evolutions du métier prévues dans le projet et bilan des transferts

- ▶ Les Rédacteurs en Chef sont aujourd'hui sous l'autorité du Délégué Régional Editorial (DRE), à un niveau hiérarchique moindre, dans les réseaux des organigrammes, que les Chefs de Centre. « Détail » qui, comme nous le verrons dans les tableaux de synthèse des entretiens, a son importance.
- ▶ La réorganisation prévoit de supprimer le poste de DRE et avec lui un échelon hiérarchique. Les Rédacteurs en Chef seraient rattachés directement aux Directeurs de Région, désormais au même niveau que les Chefs de Centre.
- ▶ Le projet prévoit aussi de créer une nouvelle fonction dans les équipes de rédaction : celle de « Chef info numérique ». L'objectif de ce nouveau poste, pourvu par redéploiement, serait de « *favoriser le développement du digital d'abord pour intégrer, dans le traitement de l'information au quotidien et au sein du projet éditorial info, tant la logique TV que la logique web et réseaux sociaux* » (doc 15/06/2016, p 7).
- ▶ En conséquence, les Rédacteurs en Chef « *superviseront le traitement quotidien de l'information sur la partie numérique* ». De plus, « *de par l'intégration de la production d'information numérique dans leur périmètre d'activité, ils devraient développer ou renforcer leur culture web* » (doc 07/07/2016, p 13).

"Quels sont les changements majeurs que pourrait induire la réorganisation sur votre métier/activité ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération
1	La suppression des pôles et la création de 12 régions.	4							32
2	La suppression d'un échelon hiérarchique (délégué régional) et le rattachement des Rédacteurs en Chef aux Directeurs régionaux.	4							32
3	L'intégration d'une fonction "numérique" au sein des équipes de rédaction : "Chef info numérique".	4							32
<b>3</b>	<b>Nb items</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>32</b>
	<b>Total des Votes :</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>32</b>

## Rédacteurs en Chef

### Les points positifs (1/2)

<b>"En quoi ces changements pourraient constituer des améliorations ?"</b>		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération
1	Les circuits de validation des demandes d'engagements financiers (demande de duplex, d'achat de matériel, ressources humaines ponctuelles...) seront plus courts.	4	1	1	1	1			32
2	La création du poste de "Chef info numérique" au sein des équipes de rédaction permettra aux Rédacteurs en Chef de reprendre la main sur une fonction sur laquelle il n'avait pas d'autorité hiérarchique alors qu'ils étaient garants du contenu du site internet (pour la partie information).	4	1	1	1	1			32
3	Cette nouvelle organisation pourrait améliorer la mutualisation des moyens entre antennes au niveau régional : les rédactions auront des intérêts plus harmonisés et plus proches qu'elles n'en avaient au niveau des pôles. Ex : Bataille d'Hasting en région Normandie et équipes mutualisées entre antennes / Dossiers communs entre la Picardie et le Nord le dimanche soir / Dossiers d'enquête à la taille de la nouvelle région administrative.	4	1	1	1	1			32
4	Les Rédacteurs en Chef se "rapprochent" des circuits de décision (un échelon en moins) et se retrouvent sur le même plan hiérarchique que les chefs de centre. Ils en espèrent un arbitrage plus favorable en faveur des ambitions éditoriales.	3	1	1	1	1			29

## Rédacteurs en Chef

### Les points positifs (2/2)

"En quoi ces changements pourraient constituer des améliorations ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération						
5	Cette réorganisation pourrait favoriser la communication et les échanges, entre Rédacteurs en Chef, grâce à des régions plus petites que les pôles (et donc moins cloisonnantes) et une dynamique de rencontres régulières au niveau de la Direction centrale.	2	2	1	0	0	0	0	26						
6	Les Directeurs régionaux devraient avoir davantage d'autonomie que n'en avaient les responsables de pôles : objectifs affichés du projet.	1	2	1	0	0	0	0	19						
7	La création du poste de "Chef info numérique" permettra de clarifier les fonctions au sein des équipes numériques et de "soulager" les fonction dédiées à la gestion du site qui étaient dans plusieurs antennes en situation de surcharge de travail.	1	2	1	0	0	0	0	19						
8	Fin des injonctions contradictoires ? Les Directeurs régionaux pourraient concentrer, dans leurs champs de responsabilités, les impératifs de gestion et les prérogatives éditoriales : moins de contradictions entre les demandes éditoriales de Paris et le contrôle des moyens par les pôles. Ex : l'émission politique en direct du dimanche après-midi qui devient un différé de 2 jours pour raison de coûts.	0	3	1	0	0	0	0	16						
<b>8</b>	<b>Nb items</b>	<b>Total des Votes :</b>							<b>19</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

# Rédacteurs en Chef

## Les points négatifs (1/3)

"En quoi ces changements pourraient constituer des difficultés ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération
1	Dans les antennes émergentes, une partie des fonctions du DRA (relations publiques notamment et fonctions administratives) se reporteront sur les Rédacteurs en Chef : risque de surcharge de travail et éloignement du rôle de management éditorial.	4							32
2	Comment sera organisé le back-up des Chefs info numériques ? Peu d'adjoints formés sur ces sujets.	4							32
3	Répondre aux exigences du développement numérique suppose que les nouveaux recrutements soient orientés sur ce type de compétences, ce qui n'est pas le cas à l'heure actuelle dans certaines antennes. De même, la formation des équipes en place doit être élargie / professionnalisée.	3	1						29
4	Les "pilotes web" voudront candidater en priorité sur les postes de délégués numériques. Or, a priori, il y a aura moins d'élus que de demandeurs. Difficulté : gérer les frustrations de certains salariés qui prendront les postes de "chef info numérique" à contrecœur (périmètre plus restreint que celui de "pilote web").	3	1						29
5	Comment s'articulera la collaboration avec le Délégué numérique : champs de responsabilités, autonomie, attributions, arbitrage... ? Risque qu'il s'implique aussi dans le contenu éditorial du site.	2	2						26

## Rédacteurs en Chef

### Les points négatifs (2/3)

<b>"En quoi ces changements pourraient constituer des difficultés ?"</b>		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération
6	Les antennes émergentes craignent d'être éclipsées par les capitales de région : concentration des moyens, des décisions, mutualisation de programmes qui pourrait aboutir à la diminution de la place faite aux particularités locales...	3	3	1	3	3		3	25
7	L'autonomie des Rédacteurs en chef pourrait rester limitée. Sans visibilité sur leurs budgets propres, ils ne pourront toujours pas gagner en capacité d'arbitrage des allocations de ressources.	1	3	3	3	3		3	23
8	Aujourd'hui les rédactions manquent de moyens. La création du poste de Chef info numérique doit se traduire par l'ouverture d'un poste supplémentaire au sein de l'équipe encadrée par le rédacteur en chef (+1). Sinon, certaines équipes seront en grande difficulté.	1	3	3	3	3		3	23
9	Avec la centralisation d'un certain nombre de fonctions, la Direction centrale pourrait avoir encore plus de poids qu'aujourd'hui sur les allocations de ressources, qu'elle n'en avait sur les pôles. Ce serait alors une remise en cause des origines du projet.	3	4	3	3	3		3	20
10	La dynamique engagée par cette réorganisation laisse craindre aux équipes, à terme, une volonté de faire disparaître les locales. Pas de réponse claire sur le sujet de la part de la Direction.	3	4	3	3	3		3	20



## Rédacteurs en Chef

### Les points négatifs (3/3)

"En quoi ces changements pourraient constituer des difficultés ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération						
11	Dans les grandes régions, la capacité à collaborer et à mutualiser les moyens reste limitée pour des raisons d'identité culturelle, de ligne éditoriale locale, d'histoire différente...	1	1	1	2	0	0	0	3						
<b>11</b>	<b>Nb items</b>	<b>Total des Votes :</b>							<b>22</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Rédacteurs en Chef

### Les préconisations

"Quelles actions faudrait-il mettre en place pour pallier ces difficultés ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération
1	Définir précisément les fiches de postes du « Délégué au numérique » et du « Chef info numérique » et faire en sorte qu'elles soient uniformes entre régions.	4							32
2	Les Rédacteurs en chef doivent avoir une visibilité claire sur leur budget financier et leurs moyens humains.	4							32
3	La création du poste de Chef info numérique doit se traduire par l'ouverture d'un poste supplémentaire dans les équipes d'encadrement de rédaction.	4							32
4	Les Adjoints des Rédacteurs en Chef doivent être formés aux outils numériques pour assurer les back-up du chef info numérique et vice versa.	4							32
5	Définir précisément les fonctions cadres des antennes et régions pour s'assurer de la répartition de la charge de travail suite à la suppression du poste de DRA. Et respect des définitions de fonction.	4							32
6	Renforcer (compétences/valorisation des fonctions/fin des multi-casquettes) l'encadrement intermédiaire de rédaction pour qu'il puisse soutenir efficacement les Rédacteurs en chef : avoir des gens solides et à plein temps.	4							32
6	<b>Nb items</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	<b>Total des Votes :</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

## Synthèse des facteurs de risques psychosociaux (RPS)

### ► Dans la situation actuelle, notamment :

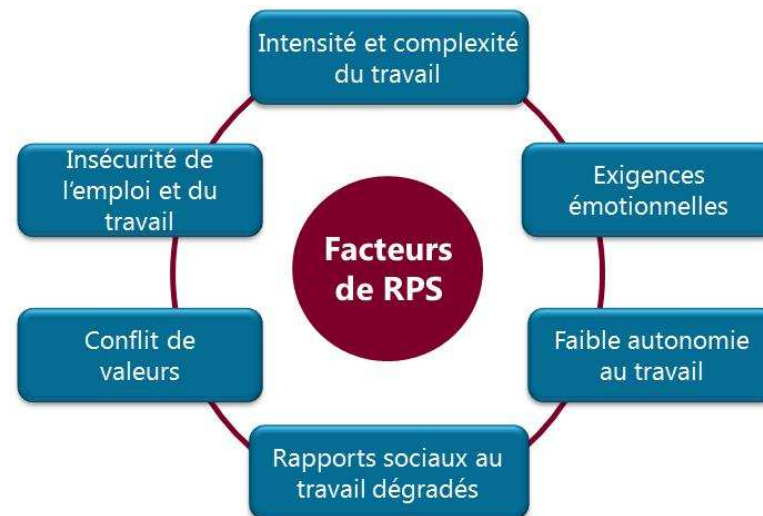
- Complexité des circuits décisionnels pour obtenir des autorisations de dépenses/absence de visibilité sur les budgets.
- Responsable de l'information publiée sur le site sans avoir de réelle prise sur le contenu numérique.

### ► En lien avec le projet :

- Risque de manquer de ressources pour alimenter le site web en contenu informatif, si le poste de « Chef info numérique » ne donne pas lieu à un +1 dans les équipes de rédaction.
- Risque d'augmentation de la charge de travail : récupération d'une partie des activités des ex-DRA/DRE.

### ► En lien avec le projet :

Risque de ne plus reconnaître les différentes identités culturelles locales « noyées » dans les grosses régions.



### ► En lien avec le projet :

Risque de ne pas retrouver une véritable autonomie si les Rédacteurs en Chef ne disposent pas d'une vraie visibilité sur leur budget de fonctionnement.

### ► En lien avec le projet :

- Risque de démotivation des Chefs info numériques si ces postes sont pourvus par des Pilotes web qui s'estiment lésés par le projet.
- Risque de chevauchement des champs de responsabilités avec les Délégués au numérique.

- ▶ Les Rédacteurs en Chef, que nous avons pu interviewer, attendent de cette réorganisation :
- ▶ Un rapprochement des centres de décision. Ils espèrent une plus grande autonomie/responsabilisation, une meilleure réactivité dans les réponses à leurs demandes et un arbitrage plus favorable en faveur des rédactions. Ils précisent toutefois que cette autonomie ne sera possible que s'ils possèdent enfin une vraie visibilité sur leurs budgets. Visibilité qui leur a été retirée à la création des pôles.
  - ▶ Une meilleure coordination entre les directives des Directions des Régions et la Direction Centrale. Certaines injonctions parisiennes, relevant d'une vision éditoriale, venaient en effet trop souvent s'opposer aux directives polaires, centrées sur une vision financière et budgétaire.
  - ▶ Une amélioration de la cohérence entre leurs responsabilités (garant de l'information publiée sur le site) et les moyens qui leur sont alloués pour réaliser cette activité : création du poste de « Chef info numérique. » Et ce d'autant plus que les équipes gérant le web sont considérées, par les personnes que nous avons rencontrées, comme étant actuellement en grande difficulté quant à leur charge de travail

Concernant ce dernier point, ils attirent toutefois l'attention, notamment, sur 3 risques :

- L'encadrement de rédaction est déjà déficitaire (en nombre, en compétence...). Il est donc nécessaire que cette nouvelle fonction donne lieu à une véritable création de poste, même pourvue par redéploiement. C'est-à-dire qu'il ne s'agisse pas simplement d'un nouvel intitulé attribué à un membre de l'encadrement de rédaction déjà nommé. Il est nécessaire de plus, d'accompagner cette prise de poste des formations au numérique adéquates.
- Si le vivier principal de recrutements de ces Chefs info numériques est constitué des pilotes web, il existe un vrai risque de démotivation de ces derniers qui pourraient avoir l'impression de « régresser » (attributions, niveau hiérarchique...). Or, étant donné le « virage » numérique que doit prendre l'entreprise et l'enjeu qui réside sur l'alimentation en information du site web, il est nécessaire de disposer d'équipes motivées et proactives.
- Comment va s'articuler la collaboration avec le Délégué au numérique ? Aura-t-il un regard sur l'éditorial ? Les Rédacteurs en Chef souhaitent que les rôles et attributions de chacun soient clairement définis et garantissent l'absence de chevauchement des champs de responsabilité.

## 3-3 / Résultats des ateliers métiers

---

### **3-3.8 / Responsables IMGHSE (traité au niveau national)**

### Evolutions du métier prévues dans le projet et bilan des transferts

- ▶ Dans l'organisation actuelle les responsables IMGHSE (Immobilier - Moyens Généraux - Hygiène Sécurité Environnement) sont au nombre de 4 et rattachés aux Directeurs de pôle.
- ▶ Ils animent un réseau de correspondants IMG, basés dans les antennes, dont les fonctions et les origines professionnelles sont très hétérogènes : certains correspondants ont aussi des responsabilités d'APS (Animateur Prévention Sécurité), de Chef de Centre adjoint, de planificateur, ou encore de production. Nous précisons ce point car il a son importance dans les réponses qui ont été apportées par les Responsables IMGHSE à nos questions sur le projet.
- ▶ Dans le cadre du projet justement, le rattachement hiérarchique des responsables IMGHSE va évoluer. Ils seront désormais sous la responsabilité de la Direction centrale du réseau et plus particulièrement de la Direction de la coordination et des ressources (doc 15/06/2016, p 12). Cette centralisation de la fonction ne s'accompagnerait pas, sauf souhait des salariés, d'une mobilité en région parisienne.
- ▶ Si chaque responsable IMGHSE conserverait « *un périmètre géographique de référence pour garantir un accompagnement de proximité* », la répartition des dossiers serait « *plus thématique que géographique* » de manière à « *tirer parti d'un périmètre de négociation plus étendu (réseau vs pôle) et systématiser les procédures d'achats locaux à travers des accords cadres* » (doc 15/06/2016, p 12). Il est même évoqué la notion de « *plateforme* » pour évoquer la centralisation de cette fonction.

"Quels sont les changements majeurs que pourrait induire la réorganisation sur votre métier/activité ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération
1	La suppression des pôles et la création de 12 régions.	6							48
2	Le changement de rattachement hiérarchique des Resp IMGHSE de pôle : ils sont désormais sous la responsabilité du Directeur de la coordination et de la performance (fonctions centralisées).	6							48
<b>2</b>	<b>Nb items</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Total des Votes :</b>		<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	



# Responsables IMGHSE

## Les points positifs

"En quoi ces changements pourraient constituer des améliorations ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération
1	Cette organisation pourrait permettre de capitaliser sur les bonnes pratiques de certains pôles / antennes, de fluidifier le partage des retours d'expérience, de gagner en cohérence en gardant le meilleur de l'organisation IMGHSE de chaque pôle.	6							48
2	Cette organisation pourrait favoriser la création de moyens mutualisés permettant d'améliorer les process, l'organisation, l'efficacité de la fonction IMGHSE. Exemple : recourir à un bureau d'études pour optimiser les contrats.	5	1						45
3	Cette organisation pourrait permettre de renforcer la cohérence entre les différentes fonctions de régulation d'activité, de production et de soutien IMG en centralisant des coordinateurs de ces 3 activités dans une même Direction = accompagnement des besoins de l'exploitation (ex. : mieux coordonner les différents métiers dans le cadre d'évolutions technologiques).	4	1	1					38
<b>3</b>	<b>Nb items</b>	<b>Total des Votes :</b>							
		<b>15</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

# Responsables IMGHSE

## Les points négatifs

"En quoi ces changements pourraient constituer des difficultés ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération
1	L'articulation (prises de décisions/budgets) entre les 3 niveaux : antenne, région, direction centralisée, est pour le moment peu claire. Qui réalisera les arbitrages : Les Responsables d'antenne ? Les Directeurs de régions ? La Direction coordination ?	6							48
2	Les Correspondants IMG ont besoin du soutien de leur Responsable IMGHSE (soutien juridique, technique, partage bonnes pratiques...) et craignent que ces derniers soient moins disponibles pour l'animation du réseau local. Et ce d'autant plus que certains qui cumulent des fonctions d'adjoint au chef de centre, d'antenne et de planification... sont déjà en situation de surcharge de travail.	5					1		40
3	Il existe un risque d'être moins proche du terrain (pour les Resp IMGHSE) et de se couper d'une partie des informations locales et des échanges avec les antennes (infos descendantes et ascendantes). Aujourd'hui ce lieu d'échanges est le CoDir de pôle. Après la réorganisation, la question se pose de savoir comment les Resp IMGHSE auront accès aux CoDir des régions.	3	2				1		34
4	La réorganisation impacte aussi les autres fonctions : Finances, DDSQVT, RSE... avec qui les Responsables IMGHSE pôle étaient en lien et avec lesquelles ils avaient mis en place un mode de fonctionnement efficient. Qu'en sera-t-il demain ?	2	3				1		31
<b>4</b>	<b>Nb items</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	
	<b>Total des Votes :</b>								

# Responsables IMGHSE

## Les préconisations

"Quelles actions faudrait-il mettre en place pour pallier ces difficultés ?"		TàF OK	PI OK	Mitigé	PI pas OK	TàF pas OK	Pas d'avis	Refus	Pondération
1	Préciser les attributions/responsabilités de chaque niveau organisationnel dans les circuits de prise de décision (Qui arbitre ? Qui instruit les dossiers ?).	6							48
2	Maintenir au sein de la plateforme des Resp IMGHSE (ex-pôle) le rôle d'animation et de soutien de proximité des Resp/Correspondants IMGHSE d'antenne.	6							48
3	Renforcer la structure IMG au niveau des antennes émergentes, là où il n'y a pas de poste à temps complet sur cette fonction.	6							48
4	Décharger les fonctions IMG antennes en faisant remonter au niveau national certaines tâches, ex. : gestion des contrats des parcs de certains matériels.	6							48
5	Favoriser la présence des Resp IMGHSE aux CoDir régionaux ou dans d'autres instances qui permettent les échanges avec les Régions et les Antennes.	5		1					41
6	Rattacher le Resp IMGHSE d'antenne au Directeur régional.	1		2	3				1
<b>6</b>	<b>Nb items</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	<b>Total des Votes :</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

## Synthèse des facteurs de risques psychosociaux (RPS)

► **Dans la situation actuelle, notamment :** Éparpillement professionnel et surcharge de travail des Correspondants IMG-HSE des petites antennes.

► **En lien avec le projet :**

- Démultiplication des réunions de région pour les Responsables.
- Isolement et manque de soutien pour les Correspondants.



► **En lien avec le projet :**

Difficultés à récupérer des informations du terrain. Les Responsables IMGHSE risquent d'être « déconnectés » des réalités locales.

► **En lien avec le projet :**

Les Responsables IMGHSE seront-ils en position de faire respecter les contraintes réglementaires et les normes de sécurité ?

► **En lien avec le projet :**

- Perte du collectif professionnel IMGHSE qui s'était mis en place depuis la création des pôles et qui était une vraie ressource pour partager les bonnes pratiques.
- Réorganisation des autres services internes (Finances, DDSQVT, RSE...). Qui seront demain les interlocuteurs des Responsables IMGHSE ?

- ▶ La fonction IMGHSE a beaucoup évolué ces dernières années et, selon les dires des Responsables et des Correspondants que nous avons pu interviewer, s'est « *professionnalisée* ». Un travail de fond a été réalisé, par exemple, pour :
  - ▶ Harmoniser les pratiques en matière de sécurité (comme la méthodologie d'évaluation des risques du DUER),
  - ▶ Mettre en place des contrats cadres au sein des pôles (pour le recours à certaines prestations comme le nettoyage des locaux ou pour l'achat de matériel),
  - ▶ Ou encore objectiver l'arbitrage entre les demandes d'investissements.
- ▶ Ce travail était d'autant plus nécessaire et délicat que les personnes en charge de l'immobilier, de la sécurité ou des moyens généraux au sein des antennes ont des parcours professionnels, des formations et des expériences très divers et étaient demandeurs d'un soutien important de la part de leur responsable IMGHSE pour les aider à structurer la fonction.

Une des craintes principales, tant des Responsables que des Correspondants, est que la centralisation de la fonction et la volonté de créer une plateforme gérant des dossiers transversaux à l'ensemble des régions, fassent perdre ce contact privilégié entre Responsables IMGHSE et Correspondants locaux. Un des défis de cette réorganisation sera donc de permettre aux Responsables de conserver ce lien fonctionnel structurant.

- ▶ Un autre enjeu réside dans la manière dont s'articuleront désormais les différents niveaux de décisions entre antennes, régions et directions transverses. Les personnes interviewées craignent de revenir au fonctionnement antérieur : selon elles, les directions locales pouvaient parfois privilégier les besoins de l'activité opérationnelle au respect des règlements de sécurité. Des sites mettaient ainsi, par exemple, des années à se mettre en conformité avec les normes électriques ou incendie.

Actuellement, l'instance de coordination est le CoDir de pôle. Qu'en sera-t-il demain ? Les responsables IMGHSE pourront-ils participer aux CoDir de Région ? Ceci serait souhaitable, mais attention à leur disponibilité. Du fait du nombre de régions, le nombre de ces réunions sera multiplié par 3.

- ▶ Un focus doit être fait aussi sur la charge de travail des correspondants IMGHSE. L'empilement des responsabilités (nous l'avons vu, ils cumulent souvent une autre fonction en sus de leurs responsabilités de Correspondant IMG et d'APS) génère à la fois une dispersion professionnelle parfois génératrice de stress (impression de s'éparpiller, de ne rien finir...) et, pour certains, une surcharge de travail.

Une étude précise de la charge de travail de cette fonction est à réaliser, notamment dans les « petites » antennes. Des moyens supplémentaires (assistants ?) pourraient être nécessaires.

## 3-3 / Résultats des ateliers métiers

---

### **3-3.9 / Gestionnaire de Paie (traité au niveau national)**

# Evolutions du métier prévues dans le projet et bilan des transferts

---

- ▶ La Fonction Paie fait partie des Fonctions RH qui seraient mutualisées (doc 15/06/2016, p 16).
- ▶ Les services de paie changeraient de rattachement, ils dépendraient hiérarchiquement des (4) Responsables régionaux études/paie et non plus des (12) RRH (doc 15/06/2016, p 16).
- ▶ L'organisation préfigure la création d'un CSP -> info/consultation des IRP à venir (doc 15/06/2016, p 17).
- ▶ Il ne devrait pas y avoir d'impact sur la nature et le volume d'activités, le volume d'effectifs à gérer devant être stable sur le périmètre couvert (doc 07/07/2016, p 29).
- ▶ Les Equipes paie régionales font également partie des fonctions rattachées au Siège (Réseau France 3 ou FTV) (doc 07/07/2016, p 29).
- ▶ Impossible de faire un bilan chiffré des transferts même approximatif, il s'agit d'un des métiers sans information sur l'effectif.



# Gestionnaire de Paie

## Les impacts

" Quels sont, selon vous, les impacts du projet de réorganisation sur votre activité ?"		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Avis mitigé	Plutôt pas d'accord	Tout à fait pas OK	Pas d'avis	Je ne veux pas répondre	Pondération des items
1	On ne sait pas exactement quel pourrait être l'impact de cette réorganisation.	3							24
2	Inquiétude sur les termes utilisés dans les documents et en audioconférence: mutualisation - centralisation - dissociation de l'administration et paie.	3							24
3	Nous préférierions traiter moins de dossiers mais les gérer de A à Z.	3							24
4	Questionnement sur le positionnement de l'IRH (interlocuteur de 1er niveau p 15 doc CCE 15-16 juin).	3							24
5	Garder le contact direct avec les salariés sans avoir d'intermédiaire pour garder la confiance construite.	3							24
6	Interrogation sur la répartition des tâches entre plusieurs futurs métiers.	3							24
7	Que veut dire faire la paie aujourd'hui, pas uniquement de la saisie ou de la vérification de bulletins ?	3							24
8	Aujourd'hui nous travaillons de façon potentiellement différente, quelle autonomie aurons-nous demain ?	3							24
9	Quelle organisation du circuit d'information demain (réunion de service - gestion de la distance avec n+1 - transfert d'information formel, informel) ?	3							24
<b>9</b>	<b>Nb items</b>	<b>27</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	<b>Total des Votes :</b>								

# Gestionnaire de Paie

## Les points positifs et négatifs

"Quels sont les points positifs et négatifs que vous imaginez sur votre métier ?"		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Avis mitigé	Plutôt pas d'accord	Tout à fait pas OK	Pas d'avis	Je ne veux pas répondre	Pondération des items
1	De nombreuses questions posées sont encore aujourd'hui en attente de réponses à 3 mois de la mise en place.	3							24
4	Beaucoup de choses vont dépendre du casting du n+1 (dynamique, jeune, créateur de process).	3							24
5	Possibilité de redynamiser la fonction.	3							24
8	Possibilité d'homogénéiser la fonction paie.	3							24
3	Nous allons perdre de l'autonomie.	2	1						21
7	Pas de considération des administratifs surtout la paie au détriment de l'IRH et RRH.	2	1						21
10	Perte de la confiance construite, du salarié vis-à-vis de moi s'il doit s'adresser à un IRH.	2	1						21
9	Perte de l'information avec un n+1 à distance.	1	2						18
6	Le futur n+1 semble être très à l'écoute.	2		1					17
2	Je ne vois pas de point positif.		3						15
<b>10</b>	<b>Nb items</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	<b>Total des Votes :</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

# Gestionnaire de Paie

## Les préconisations

"Quelles préconisations feriez-vous ?"		Tout à fait	Plutôt d'accord	Avis mitigé	Plutôt pas	Tout à fait pas OK	Pas d'avis	Je ne veux pas répondre	Pondération des items
1	Définir précisément la description de poste de plusieurs fonctions (paie-IRH- RRH - Responsable régional étude/paie...).	3							24
3	Réorganiser un réseau de gestionnaires paie pour développer les synergies, les compétences, partager les procédures...	3							24
4	Créer un circuit court d'information plus direct et plus large depuis Paris.	3							24
5	Mise en place de procédures communes notamment pour traiter les points bloquants ex. : dossiers prévoyance.	3							24
6	Garder des périmètres géographiques délimités sans être interchangeable.	3							24
2	Etre directement rattaché au GARH qui est déjà un interlocuteur expert-paie.	1	1	1					14
6	<b>Nb items</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Total des Votes :</b>									

## Synthèse des facteurs de risques psychosociaux (RPS)

### ► En lien avec le projet :

- Communication sur le projet inquiétante par les termes employés, par son mode (envoi de documents successifs, puis morcelé) et au final contradictoire.
- Incertitude sur le devenir de la paie si séparation avec l'administration.
- **Inquiétudes du fait des non-réponses aux questions posées -> suspicion, perte de confiance, voire méfiance**
- Va-t-il y avoir le même nombre de postes avec la création d'un CSP ? -> information/consultation des IRP.

### ► En lien avec le projet :

- Inquiétudes sur la définition du métier de la paie : va-t-on uniquement faire de la saisie ou contrôler des bulletins de paie ?
- Inquiétude sur la valeur des tâches qui seront confiées.

► Dans la situation actuelle, notamment : Lenteur et entassement des dossiers Prévoyance, pour lesquels les réponses sont longues à venir.

► En lien avec le projet : Questions : Quelle organisation avec un CSP ? Hotline de la paie ? Remplacement du collègue sur une autre région ?



### ► Dans la situation actuelle, notamment :

- Clarifier les différents rôles des fonctions RH de proximité : actuellement chevauchement de tâches.
- Tensions entre les fonctions.
- Relation avec la hiérarchie normalisée et stabilisée.

### ► En lien avec le projet :

- Ces tensions risquent de croître : d'un côté Fonction Paie mutualisée, création d'un CSP et changement de rattachement, de l'autre le champ d'actions des IRH est maintenu.
- Future relation à distance, dépendance forte liée au casting du n+1, attentes nombreuses.

### ► En lien avec le projet :

- **Communication sur le projet déstabilisante : pourquoi je n'ai pas le même niveau d'information, ni les mêmes entretiens que mes collègues?**
- Perte des points de contact existants, relation de confiance à reconstruire avec les autres services, la hiérarchie.

### ► Dans la situation actuelle, notamment :

Les gestionnaires de paie fonctionnent aujourd'hui avec une autonomie d'organisation et d'actions.

### ► En lien avec le projet :

Sentiment affiché de perte d'autonomie dans l'organisation et la possibilité de réponses/d'actions directes.



- ▶ Ce groupe a « bénéficié » d'une communication homogène des documents de la direction. Elle est néanmoins jugée « inquiétante » sur le fond et sur la forme. Alors qu'ici aussi les salariés peuvent trouver des justifications à faire évoluer les organisations, il en ressort de très fortes méfiances dans le fond (« *avec une telle communication, soit ils ne savent pas où ils vont, soit on veut nous cacher quelque chose !!* ») et dans la forme (« *les termes utilisés à l'écrit et oralement sont inquiétants, ils font même peur* »).
- ▶ La crédibilité de la communication est d'autant plus entachée qu'elle est répartie de façon inégale à l'oral, « *pourquoi certains ont déjà rencontré leur futur n+1 avec un RH et pas moi ?* ».
- ▶ Cependant, malgré la variabilité de communication, l'ensemble des salariés, démontrant ainsi leur envie de « participer à ce gros chantier », ont fortement produit en propositions et ont exprimé nettement le besoin d'être mieux informés, mais surtout entendus « *nous avons de nombreuses questions en attente de réponses à 3 mois de la mise en place du projet* ».

Il nous semble être une nécessité absolue de renouer le lien entre les salariés et les managements (local et central) sans lequel la confiance ne pourra être rétablie (indice de confiance n° 9 du COM).

Cette condition nécessaire est d'autant plus urgente qu'elle n'implique pas de gros investissements humains et financiers. Des échanges réguliers et suivis doivent permettre de gommer les effets perçus de distribution non équitable du changement, de manque d'équité dans l'emploi, de processus de décision non transparent et de communication des changements repoussée.

- ▶ Les interrogations des salariés illustrent l'incertitude sur le propre devenir de la fonction et de l'organisation (CSP), mais plus largement d'une certaine catégorie de métiers. Mon poste et moi, mon poste dans l'organisation.
- ▶ Elles interrogent aussi sur le besoin de reconnaissance, notamment dans le quotidien vis-à-vis des salariés et vis-à-vis des postes équivalents. Ce que je fais pour les salariés, ce que fait l'IRH pour les salariés.

Il ressort une condition sine qua non pour que le projet réussisse et elle fait écho aux recommandations pour l'évaluation annuelle : définir avec précision les tâches et faire appliquer les rôles et missions vis-à-vis des salariés.

A ce sujet, nous tenions à attirer l'attention des élus et de la Direction sur un risque éventuel. En précisant ce que les uns et les autres « doivent » faire dans la nouvelle configuration, il pourrait apparaître des zones de redondance entre fonctions, voire de conflit.

Il apparaît une nécessité de travailler en collaboration sur les circuits d'information intra-services et interservices en adéquation avec leur rôle et leurs activités au sein de l'entreprise pour leur permettre d'avoir la légitimité et la reconnaissance attendue.

Il est nécessaire d'activer la cartographie des métiers d'aujourd'hui et le mapping vers les métiers de demain qui servira à une GPEC efficiente.

## 3-3 / Résultats des ateliers métiers

---

### **3-3.10 / Responsables de Communication Interne et Externe (traité au niveau national)**

# Responsables de Communication Interne et Externe

## Evolutions du métier prévues dans le projet et bilan des transferts

- ▶ Fusion dans un rôle de Délégué à la communication régional des périmètres de la communication interne ET externe (acquisition de nouvelles compétences par de la formation).
- ▶ Mutualisation des activités assurées au niveau des pôles et des 23 antennes régionales.
- ▶ Un spectre d'activité hyper-élargi qui intègre la promotion sur le numérique et l'événementiel.
- ▶ Rôle charnière entre le national (Direction de la communication de France 3 et Direction de la communication interne de France Télévisions) et sa propre région (rattachement au DR).
- ▶ Une charge de travail accrue dont la répartition est à construire dans le cadre d'ateliers de travail (en cours).
- ▶ Extension de la connaissance des outils des 2 communications pour les équipes (formation).
- ▶ La matrice de transfert des postes montre une stabilité du nombre de poste. Il illustre également 3 postes dans de « nouvelles villes» (Antibes, Caen et Orléans) et par conséquent 3 postes qui « disparaissent dans d'autres (Bordeaux, Rennes et Strasbourg).
- ▶ L'effectif des Equipes communication n'est pas mentionné.



# Responsables de Communication Interne et Externe

## Synthèse des facteurs de risques psychosociaux (RPS)

### ► Dans la situation actuelle, notamment:

- Avec des forfaits différents (jours ou heures), nous ne déclarons pas l'ensemble de nos temps, notamment le week-end, car nous dépasserions nos limites.
- Problématique de planification sans support des RRH, ni des planificateurs, ni du pôle, ni du réseau central.

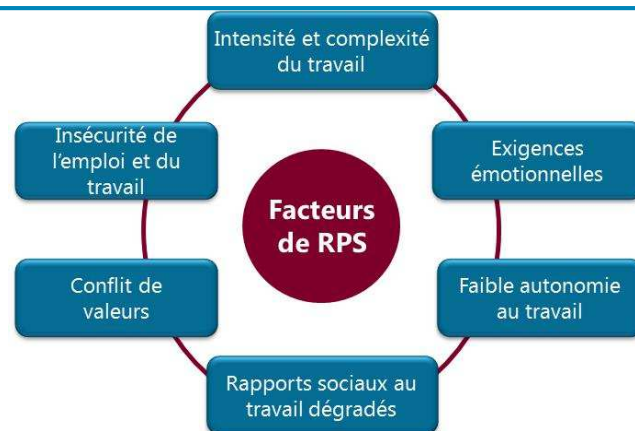
### ► En lien avec le projet :

- Quels moyens supplémentaires pour faire davantage (numérique, comm interne) alors que nous sommes déjà contraints par les forfaits et donc les budgets ?
- Question sur la coordination de l'activité. Qui va gérer les besoins ? Le réseau central ? Selon quelles modalités ?

### ► En lien avec le projet :

- Inquiétude sur la répartition des effectifs par région/département.
- **Inquiétudes du fait des non-réponses aux questions posées -> suspicion, perte de confiance, voire méfiance ?**

- ### ► En lien avec le projet :
- Quid du numérique ? Qui décide, qui prend en charge le Délégué au numérique ou celui de la communication ?



### ► En lien avec le projet :

- **Communication sur le projet déstabilisante : pourquoi je n'ai pas le même niveau d'information que mes collègues ?**
- Devoir contenir ses remarques car des postes sont à pourvoir.

### ► Dans la situation actuelle, notamment :

- Définition de poste encore trop succincte et non complète, le spectre des tâches est déjà bien plus large que celui décrit par la fiche de poste.
- Manque de reconnaissance par le central par manque de connaissance du travail effectué dans les régions/antennes. Le pôle s'approprie les effets positifs.
- Absence de lignes directrices, pas de préconisations ni de coordination.

### ► En lien avec le projet :

- Les échelons de classification sont différents entre les différents délégués : numérique, antenne, communication. Cela peut créer des tensions et/ou des sentiments d'infériorité vis-à-vis de collègues de même niveau.
- Certains sont responsables aujourd'hui et peuvent devenir « délégués », ce qui est perçu comme une rétrogradation.

### ► En lien avec le projet :

- Les responsables communication antenne de proximité auront-ils une autonomie avec les délégués de communication ?
- Vont-ils vouloir valider tous les articles de communication externe ce qui n'était pas le cas ?

# Responsables de Communication Interne et Externe

## Point de vue SECAFI (2/2)

- ▶ Ce groupe a « bénéficié » d'une communication hétérogène des documents de la direction. Elle est donc jugée « déstabilisante » et induit la suspicion. Et pourtant ici aussi les salariés trouvent des justifications au projet et participent à faire évoluer les organisations, notamment à travers des ateliers thématiques initiés par la direction de la communication. Ils en attendent des préconisations partagées et des applications concrètes.

Il nous semble encore un fois nécessaire d'améliorer l'utilisation du levier de la communication en la rendant plus transparente et proactive afin d'effacer la perception qu'elle « est à rebours et faite pour contrer les rumeurs ».

- ▶ L'implication et les réflexions sur le métier illustrent la problématique répandue de la planification : « *la communication ca ne s'arrête jamais. Si vous vous arrêtez un jour, personne ne communiquera à votre place* ».
- ▶ Cette activité, voire cette suractivité continue conduit à s'interroger sur le ratio entre le volume des tâches et les effectifs. Indirectement, le volume contraint impacte le sentiment de sécurité dans l'exercice de son métier : « *je suis en prestation le week-end, mais je ne peux pas la déclarer donc je fais très attention sur la route pour m'y rendre et pour assurer ce qui est de ma responsabilité* ».

Il faut construire avec les salariés à la fois la liste des tâches et sa répartition mais également les modalités de la régulation de l'activité. Les participants proposent même une autorégulation coopérative et transrégionale.

# Responsables de Communication Interne et Externe

## Point de vue SECAFI (2/2)

- ▶ La responsabilité couvre à la fois le champ des droits et celui des devoirs : « *je suis responsable aujourd'hui pourquoi je deviendrais délégué demain sans être responsable ?* ».
- ▶ Les responsables de différents domaines peuvent avoir des appellations différentes. En effet, le RRH peut devenir DRH et le Délégué aux programmes serait à un échelon 10 alors que le Délégué à la communication à un échelon 8 ou 9. Pourquoi le Délégué à la communication ne serait pas Directeur de la communication à l'échelon 10 ?
- ▶ La responsabilité s'élargit à de nouveaux champs et notamment le numérique, sujet stratégique majeur et omniprésent.

## 3-3 / Résultats des ateliers métiers

---

### **3-3.11 / Responsables et Assistantes de Formation (traité au niveau national)**

# Responsables et Assistantes de Formation

## Evolutions du métier prévues dans le projet et bilan des transferts

---

- ▶ Les actuels Responsables Formation deviendraient Responsables Régionaux du développement RH. Ils verraient ainsi une évolution en termes de responsabilité : ils prendraient en charge les activités de développement RH, ainsi que celles relevant de la diversité et de l'égalité des chances (doc 07/07/2016, p 27).
- ▶ Ils piloteraient et animeraient la démarche de gestion de carrière (doc 15/06/2016, P 16).
- ▶ Ils accompagneraient la réalisation des présentations auprès des commissions et instances représentatives du personnel (doc 15/06/2016, P 16).
- ▶ Les liens hiérarchiques actuels et les modes de fonctionnement seraient modifiés avec un rattachement direct à la DRH France 3 (doc 07/07/2016, p 27).
- ▶ La nouvelle organisation intégrerait la maîtrise de nouvelles compétences (doc 07/07/2016, p 27).

# Responsables et Assistantes de Formation

## Les impacts

"Quels sont les impacts de la réorganisation que vous presentez sur votre métier ?"	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Avis mitigé	Plutôt pas d'accord	Tout à fait pas d'accord	Pas d'avis	Je ne veux pas répondre	Pondération des items
Elargissement de l'emploi à toutes les fonctions RH est une réelle opportunité pour le métier. Nous y souscrivons toutes de manière unanime.								0



# Responsables et Assistantes de Formation

## Les points positifs et négatifs

"Quels sont les points positifs et négatifs que vous imaginez sur votre métier ?"	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Avis mitigé	Plutôt pas d'accord	Tout à fait pas d'accord	Pas d'avis	Je ne veux pas répondre	Pondération des items
Pour l'instant on n'y voit que des avantages. Les inconvénients RDV dans deux-trois ans à moyen terme...	■	■	■	■	■	■	■	0

# Responsables et Assistantes de Formation

## Les préconisations

"Si vous aviez des préconisations à faire, quelles seraient-elles ?"	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Avis mitigé	Plutôt pas d'accord	Tout à fait pas d'accord	Pas d'avis	Je ne veux pas répondre	Pondération des items
<p>Légitimité dans notre fonction impérative - communication sur notre fonction auprès des services RH FTV. Préconisations :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) un service GRPEC opérationnel qui puisse jouer pleinement son rôle,</li> <li>2) pouvoir intervenir auprès des codir,</li> <li>3) réaliser un vrai collectif RH local,</li> <li>4) maintenir des collaborations au niveau des quatre "pôles" ,</li> <li>5) nous valoriser en région, intégrer les responsables RH dans l'ensemble des groupes de réflexion RH FTV - faire en sorte que les groupe RH évoluent dans leur pratique au niveau des Visio pour éviter les déplacements...</li> </ol>								0





# Responsables et Assistantes de Formation

## Synthèse des facteurs de risques psychosociaux (RPS)

### ► En lien avec le projet :

- Une grosse appréhension à l'annonce du projet.
- **Des inquiétudes qui se sont rapidement dissipées lorsque le contenu du projet a été connu et approprié**
- Les personnes apprécient l'élargissement de leur tâche et le positionnement transversal entre la région et le national.
- Des nouvelles opportunités s'ouvrent pour investir le champ de la GPEC...

- En lien avec le projet : l'investissement dans de nouvelles responsabilités n'est pas envisagé comme pouvant accroître la charge de travail. L'ouverture sur la diversité est fortement mise en avant.

### ► En lien avec le projet :

- Les personnes anticipent des tensions au niveau local : « il va falloir que chacun retrouve ses marques ».



### ► Dans la situation actuelle, notamment

Une autonomie qui dépendait en grande partie de la relation avec le DRH.

### ► En lien avec le projet :

Le positionnement « marginal séquent »<sup>(1)</sup> devrait augmenter cette autonomie par rapport au niveau régional.

### ► En lien avec le projet :

- Les personnes ont conscience que le projet se fait au détriment de la fonction DRH en région.

### ► Dans la situation actuelle, notamment :

- Une situation de subordination à l'égard du DRH.

### ► En lien avec le projet :

- Des rapports beaucoup plus stratégiques à établir avec les fonctions RH locales. La fonction d'appui n'est pas une position facile à occuper, surtout que l'espace d'autonomie est « piloté » par le niveau supérieur.

<sup>(1)</sup> C'est celui ou celle qui est dans "l'organisation sans y être vraiment" et qui en tire un pouvoir important : situation qui pourrait être celle des futures chargées du développement RH qui ne relèvent pas directement du niveau régional, mais qui vont y jouer un rôle important. Avec toutes les conséquences sur les relations avec les DRH/RRH et IRH...

# Responsables et Assistantes de Formation

## Point de vue SECAFI

- ▶ Les personnes présentes ne cachent pas leur satisfaction de voir leur situation professionnelle évoluer dans le bon sens.
- ▶ Cette satisfaction ne doit cependant pas masquer un trouble par rapport au reste de la profession RH. Les personnes sont conscientes que le projet va bouleverser les rapports de travail au sein de la fonction RH et avec les directions régionales. Chacun va devoir trouver de nouvelles marques.

La satisfaction immédiate ne doit pas masquer une situation générale « RH » bouleversée avec des acteurs profondément affectés par les changements (DRH, IRH...). La direction aurait tout intérêt à apporter un soin particulier à cette fonction qui est appelée à jouer un rôle essentiel (numérique, évolution des métiers, mode agile...).

Le niveau national, désormais en support de nombreuses prérogatives, doit absolument initier un travail de concertation accompagnant l'ensemble des acteurs de la fonction RH pour trouver, en commun, ses nouvelles marques.



# MERCI DE VOTRE ATTENTION



## Compte-rendu commission emploi-formation sur le plan de formation 2017

Réunion de la commission à Vanves, en présence de :

- pour la direction : Fabienne Liquet et Nathalie Dené
- membres de la commission : Agnès Voiret, Nathanaël Lemaire, Jean-Noël Espié, Marc-andré Mouchère, Karine Cévaër (Visio) et Lionel Bonis (visio).

Le budget prévisionnel de la formation pour 2017 reste pour une année encore dans le périmètre du Pôle Nord-Ouest, même si le service formation sera rattaché au [1<sup>er</sup> janvier 2017](#) directement au réseau central RH. La formation se déclinera par antennes qui correspondent à l'ancien périmètre du Pôle.

A partir de 2018, on ignore encore ce que sera le périmètre retenu pour le travail de la commission emploi-formation. Cela dépendra des instances « comité d'établissement » issues des négociations en cours (DIRECCTE).

Pour l'année 2017, on constate comme tous les autres pôles, le PNO voit son budget propre de formation baisser de 5 % par rapport à celui de 2016 qui était déjà en baisse. La tendance à la baisse d'année en d'année de l'enveloppe consacrée à la formation se confirme quelles que soient les réformes structurelles en cours.

En 2016, l'examen du budget prévisionnel de formation alloué au Pôle Nord-Ouest était de 191 887 euros ; en 2017 il est prévu pour un montant de 182 194 euros.

La direction ajoute à ce même budget prévisionnel 2017, la somme de 42 074 euros correspondant à la consommation de fonds mutualisés de la période de professionnalisation. Les prévisions sur cette enveloppe « période de professionnalisation » sont en hausse de 40 %. Cette augmentation est présentée par la direction comme un « objectif minimum ». Cette démarche atteste enfin d'une volonté de la direction de s'emparer du nouveau dispositif de formation issu de la loi du 7 mars 2014.

Cette présentation globalisée permet aussi à la direction d'afficher des actions de formation en hausse pour un montant total de 224 268 euros.

Pour avoir une vision complète de l'investissement formation dans le Pôle Nord-Ouest, il faudra ajouter les fonds issus du budget formation centrale FTV. Ces fonds nationaux concerneront les grands chantiers transversaux : I-média, I-FAB, CDE, chaîne-info et pour les journalistes, JCC1 et JCC2.

Les chantiers transversaux identifiés pour le Pôle sont notamment I-Media (pour 2 antennes), les formations JCC pour les journalistes et le déploiement des nouveaux caméscopes.

A cet égard, il faut noter que pour la première fois, nous disposons du détail des actions de formation demandées sur le budget central, évaluées à 4 248 heures pour 297 stagiaires.

Concernant le numérique, l'effort de formation s'attache à assurer une diffusion de la culture numérique auprès de l'ensemble des salariés. Pour la direction cela correspond à un objectif de diffusion et d'information sur les évolutions technologiques. Cette prise de conscience de tous serait pour celle-ci « la clef de la révolution numérique ». A noter chez les PTA, l'apparition de propositions de formations spécifiques sur le numérique pour les assistantes et les documentalistes (en cours d'élaboration en 2017, pour déroulement 2018).

On retrouve aussi un volet numérique dans les formations DOIR (9 journalistes pour 3 nouvelles sessions en 2017).

60 % du budget de l'axe technique est prévu pour la formation à la nouvelle régie de Vanves. Un volume de formation évalué en fonction du retour d'expérience de la nouvelle régie d'Orléans. A ce jour, la direction ne nous a pas présenté le choix des matériels, ce qui empêche de définir précisément la formation qui sera liée à ce choix. Ce volume anticipé de formation technique explique la baisse mécanique de la formation sur l'axe Info.

La commission a appris qu'au 4 novembre, le taux de réalisation des entretiens annuels, sur lequel se base l'évaluation du besoin de formation, était de 60,88%.

A notre avis, si la recherche de fonds mutualisés est à saluer, la baisse continue du budget et l'absence de solidarité de FTV sur les formations exceptionnelles liées à l'incendie de Vanves devraient inciter les élus du CE PNO à donner un avis négatif.



## **Avis sur le plan de formation 2017 du Pôle Nord-Ouest**

La réforme du réseau régional affiche son ambition de donner un nouvel élan aux offres numériques régionales. Force est de constater que les belles paroles ne sont pas suivies d'effet. Au vu de l'intitulé et du nombre des actions, le plan de formation écarte encore et toujours les salariés PTA qui manifestent pourtant depuis longtemps leur volonté de participer au virage numérique.

Dans ce contexte complexe du global média, la formation au droit de l'image nous paraît plus que jamais essentielle. Cependant, malgré les protestations des élus, elle reste soumise au prérequis du e-learning sans planification possible, ce qui pénalise l'accès à la formation d'un grand nombre de salariés.

Autre projet stratégique, la mise en place du logiciel de gestion des missions CONCUR, dont le déploiement est prévu à partir de la fin 2017. Les élus s'étonnent qu'aucune action de formation des personnels administratifs ne soit prévue en amont du lancement de cet outil.

Les élus dénoncent le fait que les 2/3 de la ligne technique du budget 2017 soient absorbés par les formations liées au renouvellement de la régie de Vanves. Un renouvellement anticipé lié au sinistre survenu en juillet dernier. Il devrait donc faire l'objet d'un budget supplémentaire et ne pas pénaliser l'ensemble des techniciens du Pôle.

Quant à l'adéquation des formations à la demande des salariés, les élus continuent à ne pas avoir de visibilité dessus.

Même constat quant à l'absence de « reporting » par antenne des actions de formation réalisées, une autre revendication des élus qui leur permettrait de détecter avec finesse d'éventuelles disparités.

Cette année encore, la part des formations d'adaptation à l'outil laisse peu de place aux formations cœur de métier. Au risque d'assécher la qualité et la motivation des salariés dans leur travail.

On ne peut que déplorer, une fois de plus, la baisse continue du budget formation entreprise, même si les services compétents multiplient les efforts pour mobiliser les budgets mutualisés de l'AFDAS.

On saluera la progression du taux de réalisation des entretiens annuels qui atteignent 68% sur le Pôle, même si cela masque des disparités entre antennes et entre les métiers. En fait tout dépend de la bonne volonté des chefs de service.

Au vu de toutes ces remarques, les élus donnent un avis négatif au plan de formation du Pôle Nord-Ouest pour 2017.

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

Rennes, le 6 décembre 2016