



CHSCT MFTV

Expertise demandée par le CHSCT selon les dispositions de l'article
L4614-12 du Code du Travail

Rapport d'expertise sur la phase 1 du projet INFO 2015

25 février 2015

Experts

Hénédi BOULAABI

Brice GUILLOTIN

Anne VALLEE

Conseil, Étude et Développement Appliqués aux Entreprises et aux Territoires
Scop Cedaet

Entreprise solidaire selon l'article L3332-17-1 du Code du Travail
Société coopérative au capital variable minimum de 35.100 €
RCS Paris 347 594 970 – Siège social : 23, rue Yves Toudic – 75010 Paris
Tel : 01 45 81 12 57

Assurance Responsabilité Civile Activités de Services : contrat ALLIANZ n° 44467353
TVA intracommunautaire : FR 02 347 594 970 00068
www.cedaet.fr

Table des matières

I.	Présentation du projet et de la mission	5
1.	La délibération du CHSCT	6
2.	Présentation de la phase 1 du projet INFO 2015	7
3.	Les limites de l'analyse du projet	11
3.1.	L'information des IRP en trois phases	11
3.2.	Un cahier des charges central, absent de l'information des IRP	12
3.3.	Des modalités d'organisation des services ne permettant pas l'analyse des conditions de travail projetées	13
4.	La méthodologie employée	14
5.	Conduite de projet phase 1 – Points de vigilance	16
5.1.	Une conduite de projet qui s'améliore mais...	16
5.2.	L'absence de prise en compte de fonctionnement concret : quelques exemples	18
5.2.1.	Les assistantes de direction, quelle organisation du travail	18
5.2.2.	Les responsables et chefs d'édition de France 3	19
5.2.3.	Le regroupement des réseaux sociaux sur la plateforme FTV Info	20
5.3.	La place de la DGDRH et la DDSQVT dans ce projet	21
5.3.1.	Les Ressources humaines : quels moyens pour l'accompagnement ?	21
5.3.2.	La DDSQVT : passer d'un outil d'accompagnement à une réelle démarche de prévention primaire	23
II.	Le projet éditorial	24
1.	La question du débat éditorial dans les rédactions France 2 et France 3 : des différences de culture et de représentations	25
2.	Une tendance à la réduction du débat éditorial et au conformisme	27
3.	Un projet éditorial : quelles implications ?	29
3.1.	Une rationalisation des lignes éditoriales : différenciation et complémentarité	30
3.1.1.	La typologie de l'offre d'information : quelles implications de cette catégorisation ?	30
3.1.2.	Les cahiers des charges : différenciation de l'identité des éditions	32
3.2.	Une réorganisation des circuits de décision et d'arbitrages éditoriaux	35
3.3.	Les craintes que les éditions de France 3 soient reléguées dans le futur projet éditorial	38
3.4.	La crainte que le regroupement affaiblisse la pluralité de l'information	40
3.5.	Rééquilibrer les rapports de force entre éditions et service ?	41
4.	Concernant le volet « numérique » du projet Info 2015	42
III.	Les conséquences sur les conditions de travail et les risques professionnels	43

1.	Une situation actuelle préoccupante dans les rédactions	44
1.1.	La généralisation du travail dans l'urgence	44
1.2.	Un mouvement de déqualification : vers un travail d'exécutant ?	48
1.2.1.	Le morcellement du travail	48
1.2.2.	La perte d'autonomie / un travail d'exécution	49
1.2.3.	Le développement du travail de desk	50
1.2.4.	Au final, la perte d'intérêt du travail	51
2.	Les promesses et les angles morts d'Info 2015	52
2.1.	Des moyens supplémentaires : pour quoi faire ?	53
2.2.	De nombreuses questions aujourd'hui sans réponse et/ou sans garantie	54
2.3.	Les équipes dédiées	56
2.4.	Vers plus d'anticipation ?	58
3.	Le risque de fusion-absorption	59
3.1.	Des événements révélateurs du risque de fusion-absorption	59
3.1.1.	Des projets qui vont tous dans la même direction	59
3.1.2.	Les événements de « Charlie hebdo » et l'« hypercasher », quels enseignements ?	61
3.2.	Quelles caractéristiques du modèle de l'excellence ?	62
3.2.1.	La performance individuelle et l'engagement total comme vecteurs de réussite	62
3.2.2.	Le contrôle justifié par l'atteinte de la « qualité totale »	63
3.2.3.	Le travail dans le l'urgence et l'adaptabilité permanente comme moyen de survie économique	64
3.2.4.	Les effets délétères connus du modèle de l'excellence	64
3.3.	Quelles sont les déclinaisons à FTV de ce modèle ?	66
3.3.1.	Une exigence forte en termes d'investissement individuel	66
3.3.2.	Management, contrôle et autonomie	70
3.3.3.	La sélection du travailleur en bonne santé et le risque d'exclusion	72
IV.	Focales sur 2 services regroupés : Culturebox et Coordination des reportages	74
1.	Le regroupement de la culture sur Culturebox	75
1.1.	Le fonctionnement actuel des pôles culture France 2 et France 3	75
1.1.1.	Présentation et historique des services	75
1.1.2.	La baisse de la culture dans les JT : au-delà du constat	76
1.1.3.	Exigence d'ouverture et de polyvalence pour des rédacteurs spécialisés	78
1.1.4.	Faire de la culture « autrement »	80
1.1.5.	« Ils ont leur casting » : les processus de sélection et de répartition du travail	82

1.1.6. « Ils veulent garder un frigo vide en permanence, et se servir quand ils veulent » : prévisions, commandes, fabrication des sujets en flux tendu, le modèle du hard news appliqué à la culture	84
1.1.7. Des situations de souffrance au travail	87
1.2. Le projet de regroupement vers Culturebox	88
1.2.1. Une rédaction culture unique, adossée à la plateforme Culturebox	88
1.2.2. Des lacunes d'information et d'organisation, source d'incertitude	89
1.2.3. Un projet source d'espoir et d'incertitudes	91
1.2.4. Les craintes des salariés et les facteurs de rejet	92
1.2.5. Un projet qui peut servir différentes stratégies d'entreprise	96
1.2.6. Des objectifs précisés dans le cadre de l'expertise	97
1.3. Points de vigilance	98
1.3.1. Modalités de sélection et d'attribution des postes	98
1.3.2. Thématiques culturelles et risques de doublons	99
1.3.3. Formation et intégration professionnelle	101
1.3.4. Un risque de surcharge pour l'encadrement ?	103
2. Le regroupement des deux coordinations des reportages	105
2.1. Les modes de fonctionnement actuels	106
2.1.1. Un manque de clarté des missions de la coordination	108
2.1.2. Un rythme de travail intense	108
2.1.3. Une charge psychique élevée	111
2.2. Une organisation cible par tranche horaire ?	112
2.3. Des attentes différenciées vis-à-vis du regroupement	113
V. Préconisations et points de vigilance	114
1. Préambule	115
2. La conduite de projet et l'accompagnement	115
3. La prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail	116
3.1. Pour la direction de l'information	116
3.2. Dans les services regroupés	118
4. Les points de vigilance spécifiques dans certains métiers ou entités	118
4.1. Culture / Culturebox	118
4.2. La coordination des reportages	120
4.3. Les assistantes de direction	121
4.4. La météo	121
4.5. Les réseaux sociaux	121
VI. Annexes	122
Annexe 1 : Tableau de correspondance	123
Annexe 2 : échantillonnage significatif au regard du périmètre de la phase 1	124

I. Présentation du projet et de la mission

1. La délibération du CHSCT

Dans le cadre d'une procédure d'information-consultation, le CHSCT de MFTV a voté lors de la réunion du 19 décembre 2014 le recours à une expertise afin de l'éclairer sur les effets de la phase 1 du projet Info 2015 sur les conditions de travail et les salariés concernés par la première phase du projet. Il vote la délibération suivante :

« Le CHSCT de MFTV est confronté au projet « Info 2015 », phase 1 qui est de nature à modifier de façon importante les conditions de travail des salariés », un constat partagé par la direction.

En effet, le CHSCT observe que ce projet concernera dans sa première phase 235 salariés au moins des rédactions de France 3, France 2 et des médias numériques (FTV Info, Culturebox, Géopolis). Ce projet modifiera profondément les bases organisationnelles sur lesquelles ces rédactions sont établies (Cf. « projet Info 2015 », page 33). Particulièrement, les rédactions de France 2 et France 3, dont l'activité ne serait plus affectée à leur antenne d'origine, mais à des tranches horaires (matin/mi-journée ; soir ; week-end) regroupant plusieurs antennes, ou au numérique. Une rédaction unique serait ainsi créée.

Dans la phase 1 du projet, les deux services « Economie et Social » de France 2 et France 3 seraient amenés à fusionner. 9 rédacteurs des Services Société et Culture de France 2 et France 3 rejoindraient le Service « Culturebox ». Les responsables d'édition de France 3 seraient directement rattachés aux équipes d'édition, selon le modèle en vigueur à France 2. D'autres services se verraient dotés, dans un premier temps, de responsables communs (chef de service et adjoint au chef de service).

En synthèse, ce projet prévoit des suppressions et des créations de postes, des modifications de périmètres d'activité de postes existants, des changements de rattachement hiérarchique, la spécialisation des salariés indépendamment de leur chaîne ou de leur support. Cela ne sera pas sans conséquences sur les conditions de travail des salariés concernés. Nombre d'entre eux devront rompre avec les usages et modes de travail de leur chaîne d'origine, s'adapter aux demandes des éditions numériques, ou envisager des reconversions ou des mobilités. Des répercussions sur la santé physique et mentale de certains de ces salariés sont à craindre. Le CHSCT se trouve donc particulièrement interpellé par ce projet. »

La mission d'expertise a pour objectifs :

- d'analyser les situations de travail actuelles ainsi que le projet de transformation afin d'établir un diagnostic des transformations prévues ou en cours et un pronostic de leurs effets sur les conditions de travail, la santé et la sécurité des salariés,
- d'aider le CHSCT à avancer des propositions de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail.

La mission d'expertise concerne les 235 salariés au moins des rédactions de France 2, France 3 et médias numériques concernés par le projet « Info 2015 », phase 1.

Le projet INF0 2015 s'inscrit dans le cadre de la loi LSE avec les consultations successives du CHSCT, du CE puis du CHSCT.

2. Présentation de la phase 1 du projet INFO 2015

Cette partie reprend les principaux points du projet d'organisation. Elle est donc descriptive, l'analyse du projet étant développée dans les parties ultérieures.

Le projet Info 2015 est défini/présenté comme un projet éditorial.

« *Info 2015 répond à une ambition éditoriale : renforcer la place de France Télévisions, sur tous ses canaux de diffusion, comme référence en matière d'information en s'appuyant sur les valeurs du service public.* » (p.28 du document projet)

Les motivations du projet sont multiples : faire face à la concurrence avec la multiplication des chaînes d'information et le développement des médias numériques, s'adapter aux nouveaux usages de l'information via les nouveaux supports (tablettes, smartphones, ordinateurs) et ainsi gagner de nouveaux publics plus jeunes que la moyenne d'âge des téléspectateurs des deux chaînes.

« *Dans des contextes externe et interne en profonde et rapide évolution, France Télévisions se doit de **consolider et renforcer son identité éditoriale** et **d'élargir son offre d'information nationale afin de pouvoir continuer à remplir sa mission de service public** : proposer à tous, sur tous les supports, une information indépendante où sont garantis la diversité et le pluralisme.* » (p.16)

Ainsi, pour la direction, l'objectif serait double : « conforter, améliorer l'existant » (PV CHSCT du 19 décembre 2014) et créer de nouveaux contenus dont une chaîne d'information numérique à horizon 2015. Comment ? En renforçant la coordination éditoriale et en regroupant les services (leur encadrement dans un premier temps) afin :

- de développer les tournages communs, et plus largement, de dégager des moyens par la mutualisation ;
- d'assurer une continuité de l'information et une complémentarité des éditions.

L'objectif final d'info 2015 est de regrouper les rédactions nationales de France 2, France 3 ainsi que la rédaction numérique afin que chacun (journaliste, PTA, encadrement) puisse travailler à terme pour l'ensemble des éditions et des supports. L'idée est de créer une « *rédaction intégrée* » (p.12) ou « *unique* » qui serait la rédaction nationale de FTV. Cela donnerait lieu à une « *nouvelle configuration de la rédaction, bâtie autour des identités éditoriales* » (p.13).

Le projet est découpé en **3 phases**. La présente information-consultation porte sur la première phase qui devrait être effective en septembre 2015. Le calendrier prévisionnel du projet précisant, à titre indicatif, le troisième trimestre 2016 comme fin de la procédure d'information-consultation de la troisième et dernière phase (p.125).

Pourquoi trois phases ? La direction met en avant la nécessité d'un processus itératif (améliorer le projet de façon continue sur la base des retours d'expérience, avancer progressivement) compte tenu de l'importance de la réorganisation.

Par ailleurs, il est précisé que le volet immobilier du projet (réaménagement transitoire et définitif des espaces de travail) fera l'objet d'une information-consultation en sus légèrement décalée par rapport à la présente information-consultation : par exemple, le deuxième trimestre pour la phase transitoire correspondant à la phase 1 du projet (qui ne correspondront donc pas aux emplacements définitifs des futurs espaces de travail).

Le **périmètre** à terme est constitué des 1038 personnes de la direction de l'information et de 240 personnes pour la phase 1.

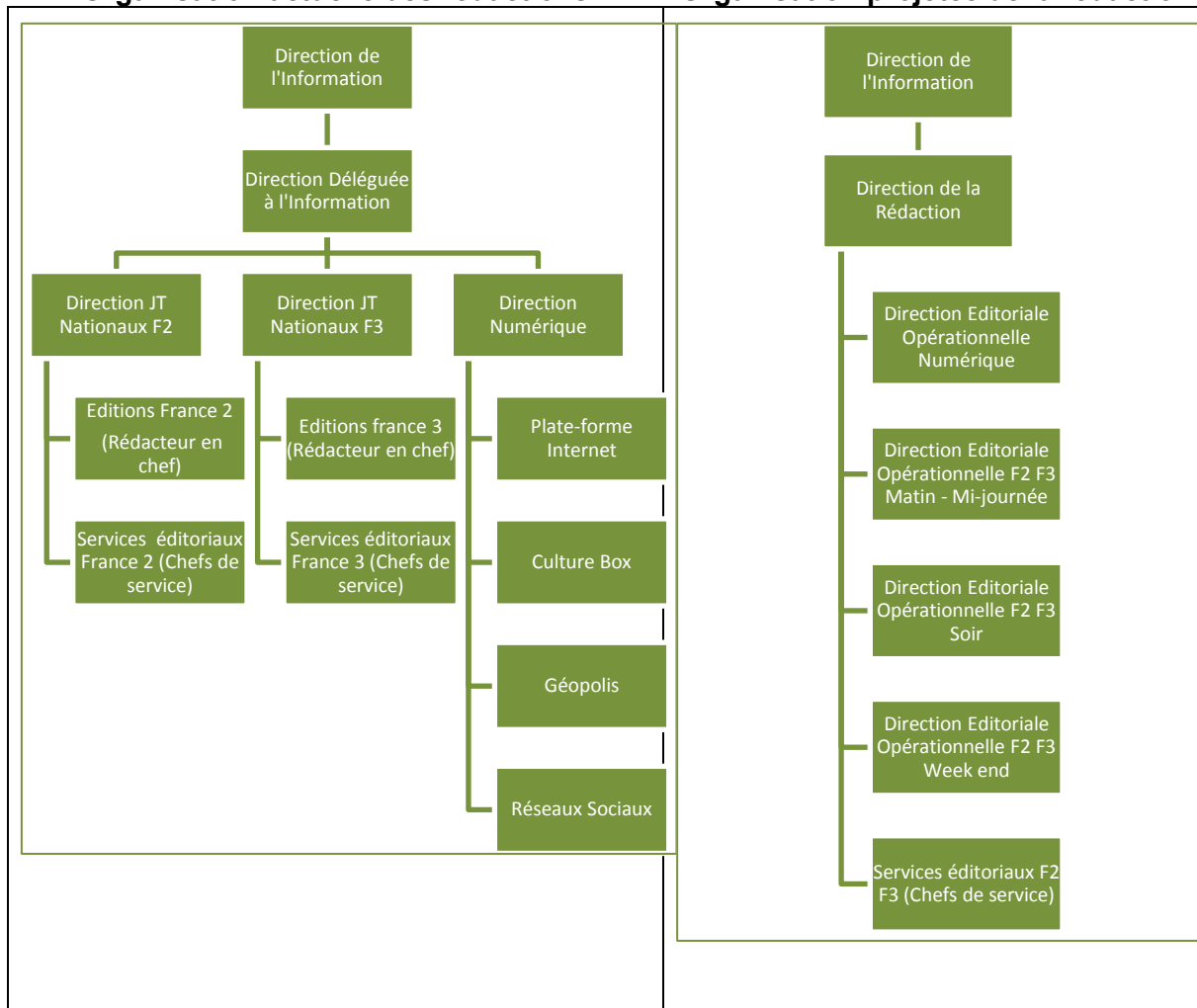
Notons que ce projet fait suite à la mise en commun des systèmes de fabrication de l'information notamment le centre d'acquisition d'images commun (PC info) en avril 2014.

Le projet Info 2015 est un projet dit à finalité éditoriale mais qui propose avant tout une **nouvelle organisation** des moyens au service de ce projet éditorial.

On passerait ainsi d'une organisation par chaîne à une organisation où les éditions de France 2 ou de France 3 seraient regroupées par tranche horaire sous la responsabilité d'un directeur éditorial opérationnel (DEO) ainsi que les éditions numériques. Il s'agit d'une organisation transverse à FTV.

Organisation actuelle des rédactions

Organisation projetée de la rédaction



Ainsi, les arbitrages éditoriaux seront réalisés dans l'organisation cible par les DEO en charge de la coordination éditoriale sur la base des cahiers des charge éditoriaux non finalisés à ce jour et susceptibles d'évoluer.

Concernant les services éditoriaux, ils seront à terme regroupés mais le regroupement ne concerne dans la phase 1 que l'encadrement avec un responsable et un adjoint commun pour les deux antennes. C'est le cas des services Politique, Société/sports, Enquêtes et reportages, Prise de vue (JRI).

En revanche, les deux services Economie et Social de France 2 et France 3 seraient regroupés voire fusionnés, même si le terme est récusé par la direction, avec l'idée que progressivement les rédacteurs travaillent indifféremment pour les éditions de France 2 et de France 3, et plus tard pour le numérique. Il en sera de même pour les deux Coordinations des reportages France 2 et France 3 à la direction des moyens et qui seront regroupés physiquement en septembre. Il n'y aura plus qu'une seule coordination des reportages.

Par ailleurs, la majeure partie des journalistes Culture du service Société, Culture et Sports de France 2 et du service Société et Culture¹ de France 3 rejoindrait l'édition numérique *Culturebox*. Il s'agit d'après nous d'une première expérimentation de la volonté de rapprocher les éditions classiques et les éditions numériques pour développer et alimenter l'ensemble des supports.

Ainsi, « développer *Culturebox* presque comme une forme de média particulier, comme la grande porte d'entrée culture de France Télévisions, presque comme une chaîne thématique culture qui serait vraiment un élément de développement extrêmement important » (p.17 document projet)

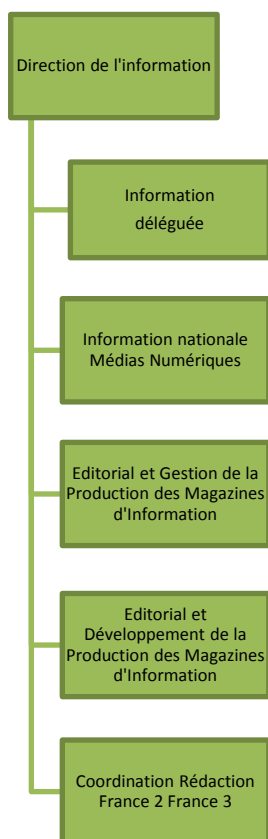
2 types de regroupements seraient donc opérés dans cette phase 1 :

- Des regroupements hiérarchiques (mais pas d'équipe) : services des rédactions (demain un seul chef de service et un adjoint).
- Des regroupements d'équipe : création d'un service commun Economie et Social, développement de Culture box avec 9 rédacteurs des services Société et Culture qui rejoignent le service. Pour ces services, cela implique un déménagement transitoire qui fera l'objet d'une procédure d'information-consultation spécifique.

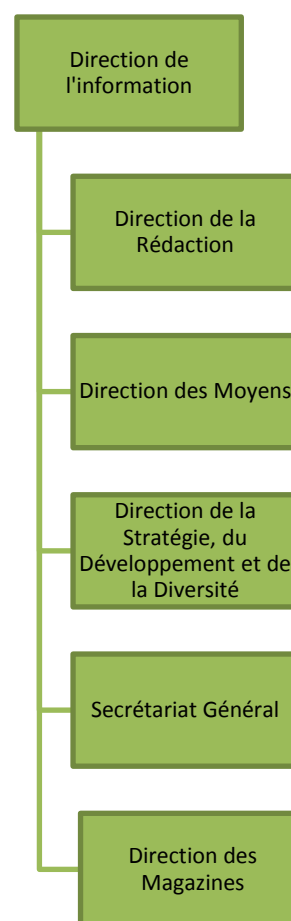
L'organigramme de la Direction de l'Information nationale de FTV serait largement remanié.

¹ Le service des Sports JT de France étant à part avec son propre encadrement (Chef de service et adjoint).

Organisation actuelle



Organisation projetée



Les deux directions des magazines seraient regroupées sous l'autorité d'un directeur commun de même que les deux secrétariats généraux qui se retrouveront sous l'autorité d'un secrétaire général commun. Cette nouvelle direction se verra transférer le service gestion de production actuellement positionné dans les deux directions des magazines.

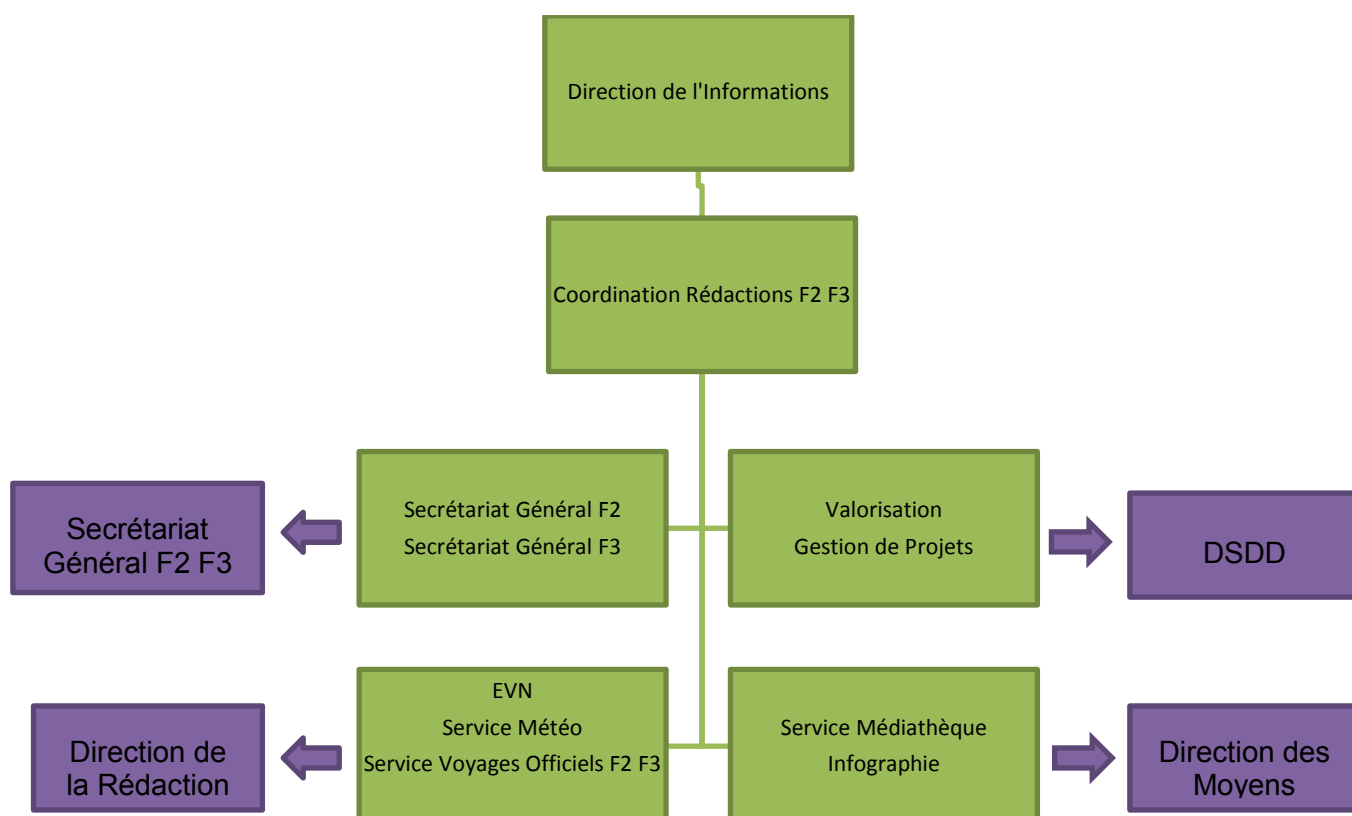
Les médias numériques rejoindraient la future direction de la rédaction selon le schéma précédemment exposé.

Une petite (en nombre de personnes soit 10) direction de la stratégie, du développement et de la diversité (DSDD) serait créée.

La direction des moyens, actuellement rattachée à l'Information Déléguée, prend de l'importance avec l'adjonction de deux services (médiathèque France 2/France 3 et Infographie/PPI France 2 et France 3).

Le projet prévoit également une nouvelle répartition des services composant la coordination des rédactions France 2 et France 3 actuellement sans directeur (le directeur délégué à l'information faisant fonction).

Eclatement/recomposition de la Coordination des Rédactions France 2 et France 3.



Il s'agit d'un projet annoncé à iso-effectifs, les postes supprimés étant redéployés vers d'autres fonctions créées. C'est le cas des 10 postes de directeurs supprimés et redéployés dans les nouvelles directions et fonctions (cas des DEO).

Concernant l'encadrement des services éditoriaux regroupés, le changement s'accompagnera d'un déclassement, pour le moins symbolique pour l'un d'entre eux puisqu'il n'y aura qu'un chef de service et son adjoint. Il en sera de même pour la direction des magazines regroupés.

A l'exception des services mutualisés, les conséquences décrites pour les salariés concernés sont réduites du point de vue de la direction à une évolution du rattachement hiérarchique qui peut être couplé à un changement de hiérarchie directe. Toutefois, ce changement peut avoir des effets importants à la fois en termes de management, sur le contenu du travail, l'évolution professionnelle et les relations sociales.

3. Les limites de l'analyse du projet

3.1. L'information des IRP en trois phases

Le projet est découpé en trois phases, l'objectif final étant une rédaction unique.

Les phases II et III ne sont pas précisées, la direction le justifiant par le caractère itératif du projet.

Toutefois, on peut aussi en faire une autre lecture : les phases II et III ne seraient pas finalisées car l'avenir de ce projet semble incertain principalement pour deux raisons :

- un rapport a été commandité par le Ministère de la culture et de la communication afin de définir la feuille de route de FTV pour la période 2015-2020. Comment être sûr que les

recommandations de ce rapport n'auront pas de conséquences sur le projet « Info 2015 » ?

- l'autre point évoqué par de nombreux journalistes est l'incertitude qui pèse sur la poursuite des autres étapes du projet « info 2015 ». En effet, il plane un doute concernant le renouvellement éventuel de la direction de FTV au printemps 2015. Si d'autres dirigeant-es sont nommés, auront-ils la même vision des réorganisations à initier ?

La stratégie de l'entreprise pourrait être redéfinie, ce qui laisse une incertitude sur le devenir du projet notamment sur l'évolution des effectifs si les contraintes budgétaires de FTV étaient amenées à s'accroître. Aujourd'hui, la direction évoque que cette première phase se fera à iso-effectif mais qu'en sera-t-il des autres phases ?

Pour la présente Direction, il est difficile de s'engager sur un projet censé être finalisé sur 2016 avec éventuellement une nouvelle Présidence et une nouvelle feuille de route des autorités de tutelle.

Un projet de réorganisation ne peut être appréhendé sans une compréhension globale des enjeux stratégiques. À ce titre, l'expérience de France Télécom est éloquent, c'est bien parce que 22 000 postes de fonctionnaires devaient être supprimés que les réorganisations et les conséquences sur les salariés, en particulier des fonctionnaires, ont été aussi rapides et violentes.

A ce jour, force est de constater que l'information des représentants du personnel n'est pas complète.

3.2. Un cahier des charges central, absent de l'information des IRP

L'importance des cahiers des charges est sans cesse rappelée que ce soit dans le document projet² ou dans le séminaire de préparation réalisé en juin 2014 qui indique « **Préciser et clarifier les objectifs éditoriaux de chaque offre dans des cahiers des charges en évitant les doublons et les brouillages d'identité** »,

Les cahiers des charges vont forcément impliquer des conséquences sur les conditions de travail des salariés, notamment dans cette première phase, car en fonction des choix éditoriaux des différentes éditions, les journalistes de France 2 et surtout de France 3 (hors services regroupés) pourraient ne plus avoir les mêmes conditions de travail. Par exemple, si les éditions de France 3 ne font plus ou peu de sujets froids, les journalistes pourraient perdre un pan de leur activité souvent considéré comme intéressant, car cela permet de traiter des sujets en profondeur. Aujourd'hui déjà la rédaction de France 3 effectue rarement des reportages à l'étranger, est-ce que d'autres activités seront supprimées ? Enfin, la manière dont la culture sera inscrite dans les cahiers des charges des éditions pourrait la renforcer au sein des JT ou au contraire l'amoindrir ce qui aura des conséquences sur les conditions de travail des journalistes Culture.

Or la direction indique que les cahiers des charges ne sont pas finalisés et donc qu'elle ne peut pas les transmettre, aussi peut-on s'interroger sur la pertinence de consulter les instances représentatives du personnel avant qu'ils soient finalisés. L'organisation du travail et ses conséquences sur la santé et les conditions de travail ne peuvent pas être dissociés des politiques éditoriales, notamment comme l'indique le rapport

² Dossier d'information-consultation « projet d'évolution de l'organisation de la Direction de l'Information de Frances Télévisions « info 2015 » » - Décembre 2014 p29-30 et p51-53.

H. Vacquin, à France Télévisions le management est un « *management par les politiques* » notamment par les politiques éditoriales.³

Dans sa réponse à notre demande écrite d'avoir ces documents, l'équipe projet nous a répondu par mail : « *les travaux sur les cahiers des charges ont été lancés avec les équipes des éditions, mais il ne serait ni juste pour eux, ni intéressant de diffuser l'un ou l'autre de ce qui n'est encore que des ébauches de documents. Cela fausserait en outre les points de vue étant donné le travail qui reste à faire entre les DEO et les rédactions en chef, si l'organisation proposée entre en vigueur à l'issue des procédures d'information /consultation. Enfin, ces cahiers des charges devraient avoir un impact sur la composition des équipes d'édition et, sur ce point aussi, le travail doit être réalisé pour préparer les prochaines phases.* »⁴

Elle confirme bien l'importance de ces cahiers des charges sur la future organisation.

3.3. Des modalités d'organisation des services ne permettant pas l'analyse des conditions de travail projetées

La direction a enclenché l'information/consultation et demande un avis au CHSCT, alors que l'organisation et ses conséquences sur les services tels que Culture, Culturebox, Economie et Social ainsi que la Coordination des reportages ne sont pas explicités. Nous avons pu obtenir certaines réponses pendant l'expertise. Mais l'élaboration du projet est toujours en cours et des questions restent en suspens :

Par exemple :

- Comment les rédacteurs de la culture vont-ils être sollicités pour leur reportage, dans la nouvelle organisation ?
- Le responsable de culturebox et ses deux adjoints pourront-ils assister à toutes les conférences de rédaction et aux conférences de prévision notamment celles du week-end alors que ces éditions sont les plus demandeuses de sujet culture ? La direction a répondu au CHSCT que l'effectif d'encadrement sera suffisant sans expliciter ou indiquer les modalités organisationnelles retenues qui leur permet d'affirmer cette position (cf. réponses aux questions du CHSCT p5-6).
- Concernant la coordination, le document projet n'indique pas comment les coordinations regroupées seront organisées mais des interlocuteurs nous ont laissé entendre que l'organisation cible du service pourrait être calquée sur l'organisation éditoriale par tranche horaire sans plus de précisions.
- Comment va s'effectuer la répartition du travail dans le service commun Economie et Social notamment les permanences ? Selon quels critères ? Les permanences actualité vont-elles se réorganiser ? L'accent sera-t-il mis sur plus de spécialisation ou de polyvalence ? Tous ces aspects ne sont pas abordés dans le document projet et n'ont pas trouvé de réponses à nos questions.

Il est en outre indiqué dans le document projet que « les nouveaux modes de pilotage et d'animation pourraient évoluer compte-tenu du nouveau rattachement proposé » (p.106, p.108) sans autre indication.

³ Rapport Technologia, Étude confiée à H. Vacquin, *Prévention et qualité de vie au travail au sein du groupe France Télévisions*, novembre 2014. pp 12-14

⁴ Mail du 16 février.

Interrogés sur l'organisation cible, les chefs de service actuels des services qui seraient regroupés, et à ce titre au premier rang de la réflexion, indiquent que cette réflexion n'a pas commencé et qu'ils vont la définir d'ici septembre, date de la mise en œuvre de la phase 1.

De plus, dans l'évaluation des « *conséquences du projet pour les collaborateurs concernés en phase I⁵* » pour les services regroupés, notamment les services économie et social F2 et F 3, culture F2 et F3 et Culture box, on peut lire que :

« Dans le cadre de cette consultation, il n'est pas envisagé de changement pour l'environnement de travail. »⁶

Les instances seront consultées dans un second temps (février/mars 2015) sur le projet immobilier. Or, c'est bien à partir de la présente consultation qu'est déterminée une organisation visant le regroupement des services. C'est bien l'organisation projetée qui appelle un changement d'environnement de travail (un regroupement physique, un déménagement).

Ainsi, il est requis des instances qu'elles rendent un avis sur un projet d'organisation qui préfigure nécessairement un changement d'environnement de travail, et ce sans fournir l'ensemble des informations quant à ce changement d'environnement futur. Aussi, ce morcellement de l'information-consultation du CHSCT est préjudiciable, car une fois l'avis rendu, il n'est plus possible de revenir en arrière sur la phase 1.

4. La méthodologie employée

Le projet Info 2015 phase 1 s'inscrit dans le cadre de la loi LSE.

Nommé le 19 décembre, nous avons remis notre rapport le 20 février pour une présentation le 24 février et un recueil de l'avis du CHSCT le 26 février compte tenu du délai préfix.

L'équipe projet ne nous a communiqué la liste précise des fonctions concernées par la première phase du projet que le 7 janvier, ce qui représente 240 personnes.

Compte tenu des délais réduits, nous avons choisi en concertation avec le CHSCT de centrer nos investigations sur les situations les plus impactées par les changements décrits dans le document projet. Par exemple, nous avons choisi de ne pas rencontrer les chefs de service rédactionnel France 2 et France 3 à l'exception de ceux qui allaient être mutualisés.

Autre particularité de cette expertise, compte tenu de l'importance et de la durée de la phase de préparation, nous avons rencontré en assez grand nombre des membres de l'équipe projet et du groupe de pilotage.

Des entretiens individuels

Au total nous avons prévu de rencontrer 99 personnes au total : 10 personnes au titre de leur participation à l'élaboration du projet, 11 directeurs directement concernés (postes supprimés) mais également, pour beaucoup d'entre eux, au titre de leur participation à l'élaboration du projet et 78 personnes sur les 240 concernées par la phase 1 du projet. Le détail de cet échantillon se trouve en annexe.

Au final, nous avons rencontré 92 personnes dont les fonctions sont détaillées ci-dessous :

⁵ Projet d'évolution de l'organisation de la Direction de l'Information de France Télévisions « Info 2015 » – Dossier d'information-consultation, Décembre 2014, pp. 97-116.

⁶ Ibid. p108

Services	Réalisé	Non réalisé
Direction 8 directeurs et 2 adjoints dont les postes sont supprimés :		
Directeur Délégué à l'Information / Directeur de la coordination des rédactions F2 France 3	1	
Directeur chargé de l'Information Nationale sur les Médias Numériques		
Directeur des JT Nationaux France 2	1	
Directeur des JT Nationaux France 3	1	
Adjoint Directeur des JT Nationaux France 3	1	
Directeur Éditorial et Gestion de la Production des Magazines d'Information	1	
Directeur Éditorial et Développement des Magazines d'Information		1
Directeur de la Représentation de la diversité dans l'information de FTV	1	
Directeur des moyens	1	
Opérations spéciales et Prévision		
2 salariés des opérations spéciales		2
1 salarié « prévision France 3 »		1
Culture F2 F3 et Culturebox		
5 rédacteurs culture France 2	7	
5 rédacteurs culture France 3	4	1
Chef de service et adjoint France 2	2	
Chef de service et adjoint France 3	2	
4 salariés de culture box	3	
Réseaux sociaux et la plate-forme internet		
4 salariés des réseaux sociaux	4	
4 salariés de la plate-forme francetvinfo	1	3
Economie et social F2 F3		
1 chef de service / 1 adjoint F2	2	
5 rédacteurs éco & social F2	5	
1 chef de service / 1 adjoint F3	3	
5 rédacteurs éco & social F3	6	
Editions France 2		
2 rédacteurs en chef	2	
2 adjoints RC	1	
4 journalistes d'équipes dédiées	1	3
Éditions France 3		
2 rédacteurs en chef	1	
2 adjoints RC	3	
2 journalistes d'équipes dédiées	2	
Service responsables d'édition de France 3 et France 2		
5 responsables d'édition	4	
Coordination des reportages de France 2 et France 3		
3 salariés coordination des reportages de France 2	3	
3 salariés coordination des reportages de France 3 + chef de service	4	
Assistantes de direction		
7 assistantes de direction	4	3
Entretiens institutionnels		
Le chef de projet	3	
Le directeur de l'information	1	
Le représentant de la DOAP en charge du projet	1	
Le représentant de la DRH en charge du projet	1	
Le représentant de la direction des médias numériques en charge du projet	1	
La directeurs DDSQVT	1	
Responsable immobilier	1	
Les médecins du travail	2	
Salariés ayant contribué à l'élaboration du projet		
8 salariés qui ont participé l'élaboration du projet	6	
2 personnes qui ont réalisé les entretiens dans le cadre de l'élaboration du projet	2	0
1 chargé de mission info 2015		1
Autres	2	
Total des entretiens	92	15

Des observations

- Conférences de prévision France 2 et France 3,
- Conférence de rédaction : 19/20 semaine, 20h semaine, 13h semaine, 13h week-end,
- Suivi de la fabrication du 19/20 semaine et du 13h week-end,

Une analyse documentaire

- Le tableau avec le périmètre de la phase 1
- Liste des personnes qui ont participé à l'élaboration du projet
- « Accompagnement par la DDSQVT Info 2015 09-12-14 »
- « Grille d'évaluation Info 2015 »
- « HARMONIE Mesure Impacts 2014 (2)
- « Exemple modèle DUER »
- « Procédure DUER – PAPRIPACT V4 »
- « 141201 FTV Info Dossier information-consultation VF »
- « 141211 Trame info IRP Immobilier V2 »
- PV des réunions CCE et CHSCT relatifs au projet Info 2015
- Les 11 publications faites à l'ensemble des salariés entre juin 2014 et oct. 2014 (cf. p26 du doc projet)
- Document support au « Séminaire Info 2015 » présenté en juin 2014 (p. 24)
- « Lettre repères – juin 2013 » (p. 24)
- Mails ciblés concernant Projet Info 2015 (4)
- INFO Organigramme
- Newsletter du 15/10/2014
- Rapport Technologia, Étude confiée à Henri Vacquin, *Prévention et qualité de vie au travail au sein du groupe FTV*, novembre 2014
- Tableaux de service des 4 dernières semaines service Economie et Social France 2 et France 3 (*demande du 5 février, relance du 16 février, non communiqués*)

5. Conduite de projet phase 1 – Points de vigilance

5.1. Une conduite de projet qui s'améliore mais...

Depuis 2008, nous avons pu analyser de nombreux projets réalisés au sein de France Télévisions. Cette première phase du projet « info 2015 » se traduit par une amélioration de la conduite de projet. En effet, plusieurs facteurs y ont contribué :

- Depuis 2012, une préparation active du projet, avec une réalisation d'un avant-projet avec la création d'un comité de pilotage réunissant « *des journalistes et des personnels*

techniques et administratifs, cadres et non cadres, de la rédaction de France 2, de la rédaction nationale de France 3 ainsi que de la rédaction des médias numériques [...] »⁷

- 7 groupes de travail sur des thématiques ont été constitués avec une restitution écrite de chacun des groupes (identité des offres, parcours d'une information et son enrichissement I sur l'éditorial, parcours d'une information et son enrichissement II sur les processus, créer une marque et une image, manager les Hommes dans une rédaction commune, Études : Quel(s) public(s) quelle(s) attente(s) et Statut de l'image) ;
- Des informations ont été réalisées auprès du CCE et CE, des managers et des collaborateurs entre septembre 2012 et juin 2014 ;
- Des travaux réalisés en pré-projet avec les rédacteurs en chef et adjoints sur une première version du cahier des charges, et pour le volet accompagnement, la réalisation d'entretiens avec 51 collaborateurs issus de nombreux métiers (journalistes, JRI, responsable d'édition, assistants, etc.) ;
- Une équipe projet associant en plus de la direction de l'information et la direction des Ressources humaines, la direction de l'organisation et de l'accompagnement des projets (DOAP), la direction des médias numériques, la coordination administrative auprès de rédactions et des magazines et la direction déléguée de la santé et de la qualité de vie au travail (DDSQVT) ;
- Une évolution dans la mise en œuvre par étape qui va permettre une mise en œuvre progressive et des retours d'expérience. En effet, la direction a décidé de commencer la réorganisation au niveau des responsables de services afin qu'ils contribuent et préparent, après une formation, le regroupement des équipes. De plus, 3 entités sont les premières à être réunies, Culture, Économie et Social et Coordination des reportages afin de permettre un retour d'expérience et des ajustements au cours des autres phases ;
- La formalisation du projet dans le dossier d'information-consultation permet une meilleure compréhension du projet avec le contexte global, des organigrammes globaux et spécifiques pour chaque entité concernée avec une présentation d'éléments sur la situation actuelle et projetée, l'explication des différentes étapes de conduite de projet, la présentation précise du plan d'accompagnement avec l'analyse des besoins, les populations identifiées et les étapes.

Nous considérons que telles initiatives doivent être poursuivies car elles permettent d'enrichir la réflexion et d'anticiper le plus possible les difficultés prévisibles.

Toutefois, d'autres points sont à améliorer :

- La direction parle dans son projet de 235 personnes concernées par cette première phase, or l'analyse des différents tableaux n'a pas permis l'identification précise de ces 235 personnes, y compris avec l'équipe projet. Ainsi ces derniers nous ont envoyé par la suite le périmètre exact dans un tableau transmis le 7 janvier. Le CHSCT doit se prononcer sur un périmètre précis, il est primordial que dans l'information-consultation ces données soient explicites.
- Les tableaux reprenant les conséquences de l'organisation projetée pour les salariés sont nécessaires car ils synthétisent des données. Ils permettent de retrouver des postes et les impacts généraux. Toutefois, ils restent succincts, notamment sur la « charge de travail et d'emploi » cible de salariés fortement concernés par cette première phase, comme pour le pôle culture et culturebox, les services « économie et social », la coordination des reportages, les assistantes de direction ou encore les responsables d'édition.

⁷ Dossier d'information-consultation, *Projet d'évolution de l'organisation de la Direction de l'Information de France Télévisions « info 2015 »* - Décembre 2014. p 23.

- La communication en direction des salariés est mentionnée dans le document projet, mais les retours que nous avons eus sont tout autres. Les salariés ont été informés de manière disparate : certains assistants n'ont pas été conviés aux réunions d'information, des salariés des services notamment de France 3 n'ont pas eu d'information contrairement à ceux de France 2, les salariés ont été informés au dernier moment.
- De nombreux salariés ont participé aux groupes de travail. Si dans certains cas des salariés se sont rapprochés de leurs collègues pour recueillir leur point de vue, dans d'autres situations, il n'y a eu aucun partage de l'information. Il semble nécessaire que les salariés participant à de telles initiatives puissent et acceptent d'échanger avec leurs collègues. Il ne s'agit pas d'en faire des porte-paroles, une situation toujours délicate, toutefois la transparence est importante sur des problématiques impliquant tous les salariés. Par ailleurs comment ont-ils été choisis ? Sur quels critères autres que leur fonction et leur chaîne d'appartenance ? Il semble dans tous les cas qu'un large appel au volontariat à participer à ces groupes n'ait pas été lancé.
- On constate que sur des points cruciaux comme les cahiers des charges, les réflexions ont été faites uniquement avec l'encadrement des éditions. Ni l'encadrement des services, ni les journalistes n'ont été associés.
- La formation nécessite une attention particulière, les principes dans le document projet sont encourageants, néanmoins les expériences précédentes en font un point de vigilance. Par exemple, les OPS, les monteurs et même les rédacteurs n'ont pas bénéficié des formations suffisantes malgré les engagements de la direction. Nous reviendrons plus précisément sur ce point dans la partie consacrée à la Culture.
- Dans la mise en pratique, l'expérience au service Météo dans le cadre du projet de regroupement a été peu engageante, puisque une fois les référents du projet désignés, les autres salariés de France 3 n'ont plus été sollicités, ni consultés. Or la petite taille du service l'aurait permis. Des salariés ont postulé pour le poste de responsable de service, sans être informés que leurs candidatures n'avaient pas été retenues. Ils ont appris fortuitement que le responsable de France 2 était devenu leur encadrant. Ce dernier n'est pas venu les voir. De plus, les informations et les moyens ne sont pas répartis de manière équitable entre France 2 et France 3, dégradant la qualité du travail du service Météo de France 3. A noter que la direction n'a pas donné suite aux demandes faites par les salariés de France 3 pour échanger sur leur malaise.

Nous allons également voir que l'absence de prise en compte de l'organisation et du travail réel peut présenter des difficultés en l'illustrant avec les métiers d'assistantes de direction et de responsables d'édition.

5.2. L'absence de prise en compte de fonctionnement concret : quelques exemples

5.2.1. LES ASSISTANTES DE DIRECTION, QUELLE ORGANISATION DU TRAVAIL

Dans son rapport, Technologia^[1] a étudié les postes d'assistantes de direction et de rédaction indiquant un manque de reconnaissance et une perte d'identité professionnelle avec un appauvrissement du poste et des tâches confiées. Elles expriment également un manque de confiance qui rend l'activité difficile dans ces métiers.

^[1] Rapport Technologia, Étude confiée à H. Vacquin, *Prévention et qualité de vie au travail au sein du groupe France Télévisions*, novembre 2014. p59-60

Dans le cadre de l'expertise, nous avons rencontré uniquement des assistantes de direction. Deux points sont à prendre en compte dans la conduite du projet et leur accompagnement :

- Les personnes rencontrées n'ont pas été informées des modalités organisationnelles qui les concernent dans le cadre d'info 2015. Cette mise à l'écart est surprenante pour des postes aussi proches de la direction de l'entreprise et pose la question de la reconnaissance de ces métiers ;
- Un autre point au regard des éléments du projet : elles considèrent qu'assister deux directeurs (le nombre de directeurs assistés est inféré des organigrammes, car le document mentionne l'assistantat de direction) présente probablement une charge soutenable, les variables étant le niveau de délégation souhaité par les directeurs et la qualité des relations professionnelles. Toutefois, la question des binômes et trinômes et leur organisation est à interroger. En effet, est-ce que chacune aura en charge spécifiquement deux directeurs, auquel cas les passations se feront uniquement pendant les absences ou bien y aurait-il des vacations afin de couvrir des amplitudes horaires importantes ? Cette organisation est à discuter avec les assistantes et des précautions sont à prendre dans l'équité de la répartition des tâches. Des assistantes évoquent la nécessité que les deux ou trois assistantes aient le même niveau de compétence et le même niveau de qualification, afin d'éviter des relations hiérarchiques même informelles. Sans ces précautions, des tensions interpersonnelles peuvent surgir, dégradant la qualité du travail et la santé des salariées. D'autres pistes sont à discuter et à valider avec les personnes concernées.

Rappelons que ce poste présente souvent de fortes charges émotionnelles et que des situations de « burn-out » se sont déjà produites comme l'évoque le rapport Technologia.

5.2.2. LES RESPONSABLES ET CHEFS D'ÉDITION DE FRANCE 3

Dans le document projet, la direction indique que les responsables et chefs d'édition verront leur rattachement hiérarchique modifié : actuellement, il s'agit d'un service avec un chef de service également opérationnel (dédiée à l'édition du 19/20 semaine). Le projet indique qu'ils seront rattachés demain aux éditions avec lesquels ils travaillent de manière quasi exclusive aujourd'hui (sauf remplacement) à l'image de l'organisation de France 2.

Or des salariés mentionnent plusieurs points à prendre en considération concernant les conditions de travail et d'évolution professionnelle :

- Les ajustements et les besoins de remplacements sont plus aisés avec une responsable de service qui connaît le métier plutôt qu'en passant par le secrétariat général. Cela permet, parfois des régulations et de la réciprocité ;
« Mon collègue a eu un problème, j'ai accepté de le remplacer, si c'est plus tendu, je ne vais pas accepter »
- Le suivi de l'évolution professionnelle et les demandes de formation sont également facilités, changer d'édition ne sera-t-il pas plus difficile si la négociation doit se faire directement avec les éditions ?
« Comment être sûr qu'on sera remplacé et que les éditions n'en souffrent pas, et d'avoir la garantie du respect du métier, ce n'est pas XXXX qui va s'inquiéter de la formation du responsable d'édition ou que le secrétariat général le fasse, le rédac chef aura plus vite fait de dire non. »
- L'évaluation de la charge de travail et les possibilités de détachement sont mieux pris en compte ;
- La formation des remplaçants est également importante, aujourd'hui elle est assurée par le responsable du service, et demain ?

Ainsi certaines conséquences sont à évaluer y compris pour en prendre la mesure dans le fonctionnement des éditions. Mais elles ne l'ont pas été.

5.2.3. LE GROUPEMENT DES RÉSEAUX SOCIAUX SUR LA PLATEFORME FTV INFO

Le projet de regroupement des 4 collaborateurs des Réseaux sociaux sur la plateforme FTV Info est le suivant :

« Dans l'organisation proposée, le service réseaux sociaux serait rattaché à Francetv Info. Le rattachement de ces journalistes (...) permettrait d'encadrer et de coordonner les activités d'édition (sur Francetv Info comme sur les réseaux sociaux) des vidéos issues de l'antenne. A terme chaque séquence vidéo qui compose les magazines et les JT de la rédaction devrait être éditée spécifiquement pour le numérique. Il serait ainsi proposé aux collaborateurs du service réseaux sociaux d'élargir leur champ d'activité actuel en publiant des vidéos pour le compte de Francetv Info mais aussi en poursuivant la mission d'animer la conversation avec le public sur les réseaux sociaux.⁸ »

Par ce regroupement, l'objectif est de créer, au sein de FTV Info, un service ou un pôle plus important consacré à l'édition numérique des vidéos (issues des antennes, JT et magazines) ainsi qu'à l'animation des réseaux sociaux.

Le document projet présente pour chaque service impacté, une « photographie » de la situation actuelle (organigramme actuel) et de la situation projetée dans le cadre de la future organisation (objectifs et organigramme cible). Or, pour les réseaux sociaux, cette « photographie » n'est plus représentative de la situation actuelle :

Depuis janvier 2015, les 4 collaborateurs des réseaux sociaux ne font plus partie de leur service réseaux sociaux tel qu'il existait jusqu'alors (le service réseaux sociaux en tant que tel n'existe plus).

Le salarié qui encadrait les réseaux sociaux effectuait déjà une grande partie de son activité sur la plateforme FTV Info, dans une mission de coordination entre le numérique et les antennes. Il est resté sur son poste et maintient ses activités.

Les 3 autres salariés sont issus du service sous-titrage. Leur affectation aux réseaux sociaux s'inscrivait dans le cadre d'une « expérimentation ». Cette expérimentation a duré 3 ans, jusqu'en janvier 2015. Dans le cadre du plan de départ volontaire du service sous-titrage, ils ont été réaffectés dans différents services.

- un salarié a rejoint la plateforme Géopolis
- un salarié a rejoint le service des éditions numériques des magazines en tant que Secrétaire de rédaction
- un salarié a rejoint le service des éditions numériques des magazines et continue son travail d'animation des réseaux sociaux.

On peut relever quelques points de vigilance :

- Actuellement, l'animation des réseaux sociaux est donc assurée par un seul salarié (au lieu de trois précédemment). Le travail est réalisé dans un cadre organisationnel qui ne répond pas nécessairement aux besoins de l'activité (planning, horaire, lacune d'organisation). Il apparaît alors urgent de repenser l'organisation et l'encadrement de cette activité, en accord avec les besoins de l'activité et ceux exprimés par les salariés. Ce travail d'organisation pourrait alors se baser sur l'expérience engrangée par les salariés qui ont contribué à créer et à faire vivre ce service pendant 3 ans. Il paraît essentiel de s'appuyer sur les retours d'expérience et de prendre en compte les remarques des salariés, notamment sur les possibilités d'ajustement horaire.

⁸ Document projet, p. 67.

- La fermeture du service réseaux sociaux s'est faite avec peu d'information et d'accompagnement. Des salariés ont été placés « devant le fait accompli », créant une incertitude sur leur activité et leur devenir professionnel.
- L'ensemble des situations professionnelles individuelles doit être pris en compte dans le cadre des changements d'affectation, afin de favoriser les transitions professionnelles et de prévenir les risques psychosociaux qui peuvent y être associés.

5.3. La place de la DGDRH et la DDSQVT dans ce projet

5.3.1. LES RESSOURCES HUMAINES : QUELS MOYENS POUR L'ACCOMPAGNEMENT ?

Les mesures d'accompagnement prévoient une implication importante des Ressources Humaines. Or, comme nous l'avons soulevé dans notre rapport sur la réorganisation de la direction des ressources humaines⁹ ou comme le précise à nouveau l'étude menée par Henri Vacquin¹⁰, la direction des Ressources Humaines n'a pas suffisamment de moyens, notamment en termes d'effectif, pour mener l'ensemble de ses missions. Aussi, nous nous interrogeons sur la faisabilité d'un tel dispositif.

En effet, les services des Ressources Humaines ont eu de nombreux dossiers à traiter depuis 2009 du fait des nombreuses réorganisations. Leur charge de travail est élevée avec des dossiers de fond à traiter (négociation d'accords, rédaction d'une convention collective, modalité de classification, PDV, etc.), la prise en charge de dimension RH en lien ou non avec des projets en cours (développement RH, formation, recrutement des permanents et non permanents, développement social, pilotage social, GTA/Administration paie, juridique social)¹¹ et le soutien des salariés notamment sur la dimension RPS inscrit dans l'accord de 2010.

En 2011, nous avons catégorisé sans être exhaustif comme suit les tâches des RRH en charge de l'accompagnement des salariés :

Type de tâches	Exemple de tâches à réaliser (non exhaustif)
Répondre aux demandes ponctuelles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion des stagiaires non payés. ▪ Trouver l'interlocuteur pour des problèmes de mutuelles, de pacs, de congés sans solde, etc. ▪ Etc.
Préparation de dossiers	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Commissions paritaires. ▪ Plan séniors. ▪ Formations (fréquemment déléguées aux IRH). ▪ Etc.
Veiller au respect de la réglementation et des consignes du DGD central	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préparation d'une note pour les dérogations. ▪ Suivre la réalisation des entretiens annuels (fait par le manager). ▪ Suivre voire participer à la réalisation d'entretiens de recrutement (fait par le manager). ▪ Etc.
Suivi des dossiers individuels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mobilité géographique ou fonctionnelle. ▪ Départ à la retraite. ▪ Formation.

⁹ Rapport expertise CHSCT Cédacet, *Projet d'aménagement d'organisation de la DGD RH, Projet d'installation des équipes dans les immeubles de l'emprise MFTV, Valin, Ponant et Linois et Projet des travaux au 5e étage (CDE)*, août 2011.

¹⁰ Rapport Technologia, op.cit., p29-33.

¹¹ Cf. contenu de ses tâches dans l'expertise CHSCT Cédacet sur la DGD RH, op.cit., p 38.

Type de tâches	Exemple de tâches à réaliser (non exhaustif)
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dossier contentieux. ▪ Évolution de carrière. ▪ GPEC ▪ Etc.
Préparation et participation aux réunions avec IRP/OS /OS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préparation des réponses aux questions DP. ▪ Participation aux commissions paritaires. ▪ Participation aux diverses négociations (mouvements sociaux, etc.) ▪ Etc.
Identification et suivi des situations de RPS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suivi de personnes dites « à risques », en termes de RPS. ▪ Détecter des situations individuelles problématiques. ▪ Aider les managers dans la gestion de ces situations. ▪ Etc.
Réunions diverses	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réunions de service. ▪ Réunions avec le service Juridique. ▪ Etc.
Reporting	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effectifs. ▪ Formation. ▪ Etc.

Nous avons déjà alerté sur la charge de travail des ressources humaines, voici un extrait du rapport¹² reprenant certaines de leurs difficultés :

« La diversité des tâches et la multiplicité des interlocuteurs auxquels ont à faire les RRH les conduisent à devoir interrompre une tâche pour en réaliser une autre plus urgente parfois plusieurs fois dans la même journée. Cela provoque un travail continuellement fait dans l'urgence. Les conséquences sont :

- *Une difficulté à planifier leur activité, et à faire un travail d'organisation. Par exemple, certains RRH indiquent que dès que des plages horaires restent disponibles dans leur calendrier Outlook, rapidement ils sont sollicités pour des réunions. Certains RRH se retrouvent contraints à travailler tôt le matin, tard le soir ou le week-end, pour disposer d'un temps de travail sans sollicitation.*
- *Une charge mentale¹³ importante, par le nombre, la diversité et les exigences des tâches à réaliser.*
- *Des difficultés à répondre à l'ensemble des demandes : par manque de temps, certaines tâches comme le reporting ne sont pas réalisées. Cela a des conséquences sur leur travail, mais aussi sur celui d'autres salariés qui ont besoin des informations terrain.*
- *Une difficulté à préparer certains dossiers comme ils le souhaiteraient. Ils font état d'erreurs et d'oublis qui ont des conséquences parfois importantes. »*

¹² Ibid. p 39-40.

¹³ La charge mentale est « la quantité de ressources que doit dépenser un opérateur au cours de l'accomplissement d'une tâche. [...] A partir d'un certain seuil, la charge devient excessive et risque alors de se traduire, en ce qui concerne l'opérateur, par des fatigues de divers types, susceptibles d'atteintes plus ou moins durables à sa santé, et en ce qui concerne les tâches à effectuer, par des erreurs, sources d'incidents, d'accidents, et de défaut », M. de Montmollin, *Vocabulaire de l'Ergonomie*, Edition Octarès, 1995. Une charge mentale importante peut conduire au développement d'un « syndrome de débordement cognitif » comme le montre une étude faite sur les cadres : S. Lahou, « Les attracteurs cognitifs et travail de bureau », *Revue Intellectica*, 2000/1.

Il s'agit de revenir sur la situation des salariés des Ressources Humaines car aujourd'hui encore d'après le rapport de H. Vacquin¹⁴, ainsi que les retours des salariés lors cette expertise, les services des Ressources Humaines sont toujours considérés comme défaillants, ce qui illustre l'absence d'amélioration depuis 2011. Dans ces conditions la direction doit s'engager en termes de moyens afin que son plan d'accompagnement soit respecté sans nuire à la santé des salariés chargés des ressources humaines.

5.3.2. LA DDSQVT : PASSER D'UN OUTIL D'ACCOMPAGNEMENT À UNE RÉELLE DÉMARCHE DE PRÉVENTION PRIMAIRE

La Direction de la Santé et de la Qualité de Vie au Travail (DDSQVT) a été un service longtemps peu considéré. Comme l'évoque le rapport de H.Vacquin¹⁵ l'histoire de ce service et sa position (direction transversale) ne facilite pas la réalisation de ses missions de prévention des risques professionnels. Toutefois, les problématiques autour des questions de santé au travail sont toujours difficiles à instruire notamment auprès de l'encadrement.

Dans le cadre du projet « info 2015 », des intervenants de la DDSQVT soulignent une amélioration car ils ont été davantage associés au projet. Ils vont intervenir plus particulièrement sur le dispositif d'accompagnement des salariés.

Toutefois, la représentation que semble détenir les acteurs de l'entreprise sur le rôle de la DDSQVT paraît limitée. Si l'entreprise veut favoriser la prévention primaire des risques professionnels, il semble important que la DDSQVT soit associée aux entretiens réalisés avec les salariés et qu'ils puissent avoir accès au compte-rendu.

À nouveau, la question de la santé au travail et de la prévention des risques professionnels est vue comme déconnectée de l'organisation du travail alors que c'est en lien avec l'organisation que les problèmes de santé et de conditions de travail se discutent, se réfléchissent et s'appréhendent, notamment afin de prévenir les risques prévisibles dans la mise en œuvre d'un projet de réorganisation.

¹⁴ Rapport Technologia, Étude confiée à H. Vacquin : Prévention et qualité de vie au travail au sein du groupe France télévisions, novembre 2014 p 29-33

¹⁵ Ibid.p 43-50

II. Le projet éditorial

1. La question du débat éditorial dans les rédactions France 2 et France 3 : des différences de culture et de représentations

Selon les témoignages recueillis en entretien auprès de l'ensemble des acteurs (direction, encadrement, journalistes), il apparaît qu'il subsiste des différences de culture et des représentations fortes qui polarisent les rédactions de France 2 et de France 3. On peut s'appuyer sur des « regards croisés » pour tenter de caractériser ces représentations, et leur impact sur le débat éditorial.

France 3 conserve l'image d'une rédaction plus ouverte au débat éditorial. Cette culture est associée aux idées « d'autonomie », « d'ouverture », de « critique », de « débat », selon les termes employés.

« A France 3, il y a une conscience, une idée de marque, de différence qui est importante. Un souci de la liberté poussé jusqu'à l'extrême. C'est un peu « différent pour faire différent. » Plus indépendant. » (Encadrement France 2)

« A France 3 on avait l'habitude de parler de l'éditorial, mais à la 2 quand nous sommes arrivés ils ont été stupéfaits de voir qu'on parlait de l'éditorial, ce n'était pas le cas à la 2 et ils ont refusé de le faire, ce qui a rajouté à la violence, les managers n'ont pas l'habitude ... » (Rédacteur France 3)

Les rédacteurs en veulent pour preuve que « les conférences sont ouvertes », que journalistes et techniciens peuvent y participer pour exprimer leur avis et participer aux débats lorsqu'ils sont concernés par un sujet. Les journalistes mettent en valeur leur conception du débat éditorial, basée sur la discussion des sujets et de leur contenu. Ils revendiquent une volonté de participation :

« Chez nous les conférences de rédaction sont ouvertes, les rédacteurs, les JRI peuvent venir. » (Rédacteur France 3)

« Dans notre histoire, sur la 3, ce n'était jamais comme ça. Poser des questions, discuter, prendre la parole en conférence, participer. » (Rédacteur France 3)

Cet esprit s'incarne dans des fonctionnements concrets, notamment dans l'organisation et le déroulement des conférences de prévision et de rédaction, dans la capacité de proposition et de mise en débat des sujets :

« Le fonctionnement entre les deux conférences n'est pas le même. À la 2, c'est plus cadré avant la conférence, et il s'agit de dire oui non, arbitrer. À la 3, la conférence est préparée avant, mais il y a plus de débat autour des sujets. » (équipe projet)

« C'est en amont dans le choix des sujets. A France 3, il y a une grande liberté de proposition des sujets. Ça va du bas en haut aussi. On ne voit pas ça à F2. » (Rédacteur France 3)

« À France 3, le rédacteur en chef ne tronque pas un sujet comme ça sans explication. Parfois on se bat pour les sujets, pour convaincre le rédacteur en chef. Mais on peut discuter. » (Rédacteur France 3)

En conséquence, le fonctionnement de la rédaction France 3 est souvent caractérisé par de « l'improvisation », du « bricolage », de la « débrouillardise ». Ces qualificatifs renvoient à une image positive (de créativité, d'indépendance) ou négative (manque de clarté ou de cohérence, individualisme, conflits) selon les acteurs qui les emploient et leur positionnement au sein des rédactions.

« À France 3, on respecte plus la liberté de chacun, mais du coup on perd un peu en cohérence. Il est plus difficile pour les chefs de service de travailler d'une manière

collective avec les reporters. Il y a une demande de « laisse-moi tranquille ».
(Encadrement)

« À France 3, il y a un degré de liberté dans la façon de traiter les thématiques. Plus de flou sur ce que l'on veut réellement, des approximations. Plus de flou sur la construction et sur ce que donne le sujet diffusé dans le journal. » (Encadrement)

À l'inverse, la rédaction de France 2 est davantage caractérisée par des valeurs « d'exigences », de « rigueur », « une conscience de la priorité de l'antenne ».

« Il y a une conscience de la priorité qui est l'antenne elle-même qui est incomparable, qui n'existe nulle part ailleurs. Le bien commun, l'antenne, la marque F2, est une valeur communément partagée ici. Il y a un consensus sur ce que nous faisons ici, le JT que l'on fait. » (Encadrement de la rédaction nationale)

L'« esprit collectif » et la « confiance » accordée aux journalistes s'inscrivent dans un fonctionnement plus « cadré » et plus « strict » à la fois. Cela a un impact sur la ligne et le débat éditorial : la ligne est jugée plus cohérente et consensuelle, tandis que le débat est considéré plus encadré par certains, voire très réduit par d'autres. Les conférences de prévision et de rédaction sont parfois considérées comme étant mieux préparées et encadrées, laissant moins de place au débat. Les commandes de sujets par les éditions sont également considérées plus « directives et précises ».

« Les éditions de France 2 sont plus directives avec une idée plus précise des sujets mis à l'antenne. Plus de rigueur jusqu'à la diffusion du sujet. A France 2, parfois sur certains sujets, cela peut être plus rigoureux... » (Encadrement)

« À France 2, ce qu'on pratique depuis toujours c'est : « à plusieurs on est meilleur ». Les enjeux sont précisés, bonne compréhension de ce qui est bien pour l'antenne : le bon angle, les raisons pour lesquelles on fait le sujet. Tout le monde n'adhère pas. (...) Ensemble on est meilleur, c'est que le journaliste intègre dans son schéma qu'il y a un dialogue permanent avec son chef de service. » (Encadrement)

L'esprit collectif et le dialogue évoqués sont, dans un certain nombre de cas, à sens unique. Alors que certains encadrants se disent ouverts au débat éditorial, certains journalistes considèrent que ce mode de fonctionnement ne le favorise pas, voire ne l'autorise pas.

« Ça se passe déjà comme ça à la 2. Les confrères ont l'air assez terrorisés par leur chef. On donne des ordres, et il y a peu le droit à la parole. » (Rédacteur France 3)

« France 2 a une tradition plus conformiste. Alors que sur la 3, on est moins consensuel. » (Rédacteur France 3)

« Les angles sont orientés et c'est le problème. La pensée unique on y va droit. »
(Rédacteur France 2)

Ces regards croisés sur les représentations associées à chaque rédaction donnent à voir qu'elles sont encore largement structurées autour de leur « culture » propre. Ces représentations, exprimées en tendances par la plupart des acteurs rencontrés, ne sont pas partagées par tous. Il est important d'apporter cette nuance : au sein de France 2 comme de France 3, il y a une certaine hétérogénéité. Tous n'adhèrent pas ou ne se reconnaissent pas dans ces descriptions :

« Déjà, les deux rédactions ne sont pas homogènes en leur sein. Ce qui est vrai pour France 2, ce n'est pas vrai pour tout le monde à France 2. Et à France 3 c'est pareil. »
(Rédacteur)

2. Une tendance à la réduction du débat éditorial et au conformisme

D'autre part, ces écarts sont en train de se résorber. Le débat éditorial aurait tendance à se réduire au sein des deux rédactions. Le fait que les rédacteurs participent très peu aux conférences de rédaction est révélateur de cette tendance. Il y a également peu d'espaces collectifs de discussion au sein des services.

« Les réunions de service sont assez rares, il n'y a pas un endroit où peu de discussions de cette nature... et pas d'instance qui ait pris le relais. » (Rédacteur)

« Les cadres sont partis. Ceux qui s'exprimaient. On se sent presque ringard à réclamer une information différente. Les jeunes rédacteurs ne parlent pas trop. Chacun essaie de sauver sa place. » (Rédacteur)

« Enlever toute la capacité de communication entre les journalistes, entre les plus jeunes et les plus vieux. » (Rédacteur France 2)

Comme nous le verrons, le pouvoir des éditions a été renforcé, et les services deviennent des prestataires pour leurs « clients ». Les propositions des journalistes sont plus rarement acceptées face aux commandes des éditions, qui sont de plus en plus précises et qu'il s'agit de mettre à exécution. Des modes de management, jugés plus « durs », tendent à s'imposer et à enserrer le débat éditorial.

« Avant, on était plus indépendants. Il y a un mode de management dur, qui se traduit dans la ligne éditoriale. » (Rédacteur)

Le manque de débat éditorial exprimé par certains journalistes n'est pas étranger à la tendance à l'uniformisation de l'information sur les deux chaînes. Le manque de débat éditorial produit du conformisme. Sans entrer ici dans une description exhaustive, on peut relever plusieurs facteurs explicatifs :

- **un conformisme lié au manque de communication en amont entre les directions des rédactions et l'encadrement des éditions.** Cela conduit à envoyer plusieurs équipes faire le même reportage, traiter les mêmes sujets, produire les mêmes images... Et aboutit à une identité de la production sur les éditions.
- **un conformisme lié à la réduction du débat éditorial,** à la perte d'autonomie des journalistes et leur moindre participation à ces débats.
- **un conformisme lié à l'organisation du travail de production journalistique,** qui s'oriente vers le modèle du « hard news » (que nous développerons plus loin).

Ce conformisme est perceptible dans le déploiement progressif d'une ligne éditoriale plus consensuelle, où il s'agit davantage de réaliser des sujets « concernant », dans un objectif d'audience.

« Ils disent « être concernant mais ne pas être... » Je ne sais plus. Il faut être positif quoi, même sur le chômage il faut être positif ! » (Rédacteur)

« Parce qu'elles (les éditions) sont devenues les mêmes ! Avant on se différenciait plus. » (Rédacteur)

De nombreux journalistes expriment un rejet de cette ligne éditoriale, mais doivent pourtant la mettre en œuvre au quotidien, dans les sujets qu'ils produisent.

« On est en opposition face à cette ligne éditoriale. Des sujets consommation sans intérêt, panier de la ménagère. C'est de l'anti-journalisme. Les inondations, les faits

divers, on en fait des sujets pas possibles, un reportage plus un direct qui dit la même chose... » (Rédacteur)

« On veut pouvoir contester cette ligne éditoriale en conférence de rédaction et critique. » (Rédacteur)

L'uniformisation de l'information peut se traduire aussi par des formes d'autocensure. En témoigne le scoop partagé par France inter, Libération et France 3 sur la mise en examen et l'audition de Sarkozy dans l'affaire de trafic d'influence (dite affaire Bismuth), qui a été « trappé » sur l'édition du 19/20 le lundi 22 septembre 2014. Pourtant à l'origine de l'information, France 3 n'a pas diffusé le sujet.

Voici un extrait publié sur le site « d'arrêt sur image » :

« On stoppe tout. France 3 a eu accès au document de synthèse des enquêteurs sur l'affaire de trafic d'influence dans laquelle Sarkozy a été mis en examen (dite affaire Bismuth) ainsi qu'aux PV d'audition. Trois médias, France inter, France 3 et Libé, s'étaient mis d'accord pour publier l'information en même temps. Sauf que deux heures avant le 19/20, le sujet de France 3, dont le montage était quasiment terminé, passe à la trappe. Et le soir-même, les téléspectateurs de la chaîne ont eu le droit à un magnifique reportage sur... les locaux de campagne de Sarkozy pour la bataille de l'UMP. »¹⁶

Au-delà du tôle provoqué par cet épisode dans la presse et au sein de la rédaction nationale, cet exemple illustre la tendance au conformisme des lignes éditoriales. Le conformisme peut prendre un caractère politique (comme dans ce cas), peut être motivé par une recherche d'audience ou de réassurance des téléspectateurs (produire des sujets « *concernant* », « *populaires* »), peut être amplifié par un alignement progressif sur les chaînes d'information continue ou par un manque de communication et de coordination entre les rédactions de France 2 et France 3.

L'uniformisation des JT est le pendant d'un conformisme éditorial et social, qui se décline du haut vers le bas. Ce conformisme structure les pratiques et les identités professionnelles. Nous l'avons vu, il démarre en amont par un manque de communication dans l'encadrement des rédactions et des éditions. Il se traduit par une réduction du débat éditorial et de la critique. La perte d'autonomie des journalistes sur le terrain se transpose dans le fonctionnement quotidien des rédactions : ceux-ci participent de moins en moins au débat éditorial à mesure que la concentration du pouvoir décisionnaire réduit leurs marges de manœuvre (expérience des refus de proposition, expérience d'un contrôle accru sur le terrain et au montage).

Le conformisme éditorial est perceptible dans les processus de sélection et de répartition du travail : les journalistes ont d'autant plus de chance d'obtenir des sujets qu'ils se conforment à la ligne éditoriale et ne remettent pas en cause les directives des chefs de service et des éditions. Ils ont d'autant plus de chance d'obtenir des sujets intéressants, porteurs, reconnus, valorisés, de partir en reportage ou en mission qu'ils sont « bien vus » par leur encadrement et par les éditions. Le conformisme éditorial passe donc par un effet de sélection des journalistes les plus conformes aux exigences de la rédaction.

A mesure qu'il se stabilise et se banalise, cet effet de sélection structure les comportements et les identités professionnelles autour de deux extrêmes : soit une marginalisation progressive des rédacteurs qui ne sont pas sélectionnés (considérés comme n'étant pas assez conformes, polyvalents, ou flexibles, pas suffisamment compétents ou efficaces) et qui peut aller jusqu'à l'exclusion (mise à l'écart, sous-charge structurelle, inactivité, dépression) ; soit une intégration et un maintien de l'employabilité par les services et les éditions qui

¹⁶ <http://www.arretsurimages.net/articles/2014-09-23/Censure-au-19-20-de-France-3-pas-de-compte-rendu-de-la-garde-a-vue-de-Sarkozy>

requiert conformité et adhésion (réelle ou simulée) à la ligne éditoriale et aux consignes de la hiérarchie mais aussi rapidité et disponibilité.

Le résultat est celui d'une uniformisation de l'information sur les éditions de France 2 et France 3 (identité des sujets, des images, des sources, perte du statut de l'image, etc.). C'est d'ailleurs le constat de départ du projet Info 2015, qui entend créer une différenciation de l'offre d'information en clarifiant les lignes éditoriales et en réorganisant les circuits d'arbitrages et de décision.

3. Un projet éditorial : quelles implications ?

Les représentants de la direction et de l'équipe projet sont unanimes : le projet Info 2015 est avant tout un projet éditorial. Un projet d'organisation nouvelle, guidé par l'éditorial, ou « au service » d'une ambition éditoriale. Que recouvre cette « ambition éditoriale » ? Quels sont les objectifs éditoriaux du projet Info 2015 ?

Le projet Info 2015 part du constat que l'organisation actuelle des rédactions, au sein de la direction de l'Information, a montré ses limites. Malgré la mise en place de l'entreprise unique, et de nombreuses transformations successives (mutualisations, regroupements) « *peu de choses ont vraiment changé en termes de pilotage éditorial des offres d'information des chaînes et de la rédaction numérique* ». (p. 12)

Ainsi, l'objectif est « *de passer d'une logique de rédactions par chaîne à une logique de rédaction au service des éditions et des supports, autrement dit de passer d'une logique d'organisation en silos telle qu'elle existe à une logique d'organisation coordonnée.* » A terme, le but est de créer une rédaction unique, intégrée, et de mettre en place une organisation coordonnée.

Le constat premier est celui d'une tendance à l'uniformisation de l'information produite dans les éditions de France 2 et de France 3. Ainsi, les sujets des JT des deux chaînes tendent à se ressembler, à être redondants :

« *Des redondances éditoriales entre les éditions d'une même tranche horaire voire au sein d'une même chaîne (...) les offres éditoriales actuelles sont peu complémentaires, voire concurrentielles, peu lisibles et peu différenciées, particulièrement lors des rendez-vous stratégiques de la mi-journée et du début de soirée.* » (p. 16)

Ainsi, les éditions de la mi-journée (12/13 et 13H) et les éditions du début de soirée (19/20 et 20H) ont tendance à produire des sujets similaires ou redondants, ce qui pose à la fois la question de la couverture, du traitement de l'information et de la production de JT à l'attention des téléspectateurs (risque de perte d'audience, diminution des « reports » d'une édition à l'autre), et une problématique économiques liée aux coûts engagés pour fabriquer l'information sur les deux chaînes de service public (plusieurs équipes pour couvrir une même actualité).

L'ambition éditoriale du projet Info 2015 s'articule donc autour de plusieurs points :

- une clarification et une différenciation des offres éditoriales,
- un renforcement de l'identité des éditions et des chaînes,
- une continuité et une complémentarité de l'information.

Cette section s'articule autour de 2 interrogations :

- Comment se traduisent les objectifs de « différenciation » des éditions et de « complémentarité » de l'information ?
- Quelles sont les modalités organisationnelles prévues pour atteindre ces objectifs ?

Tout en décrivant le projet, nous tenterons de questionner la place du débat éditorial dans la future organisation.

3.1. Une rationalisation des lignes éditoriales : différenciation et complémentarité

Le projet présente deux outils pour formaliser et différencier les lignes éditoriales : la définition d'une typologie de l'offre d'information autour de « 5 familles de formats éditoriaux » ; la création d'un cahier des charges pour chaque édition.

3.1.1. LA TYPOLOGIE DE L'OFFRE D'INFORMATION : QUELLES IMPLICATIONS DE CETTE CATÉGORISATION ?

Les principes de continuité et de complémentarité de l'information conduisent à la définition d'une typologie de l'information selon « 5 familles » de formats éditoriaux¹⁷ :

- a) le flux d'information (information continue et en temps réel)
- b) les sessions dans lesquelles s'inscrivent une ou plusieurs séquences d'information nationale
- c) les rendez-vous réguliers qui proposent une information enrichie
- d) les magazines qui proposent une information approfondie
- e) les éditions spéciales liées à des événements d'information spécifique »

Afin de saisir les évolutions éditoriales des journaux directement en concurrence (ceux supposés se différencier, à savoir le 12/13 et le 13H, le 19/20 et le 20H) nous nous concentrerons sur les « sessions d'information » et les « rendez-vous réguliers ».

Concernant les sessions d'information (12/13, 19/20, Télématin), on peut lire qu'il s'agit « d'un segment d'information qui s'imbrique dans un ensemble plus large d'information ou de programmes péri-information proposé sur une antenne. Ces sessions privilégient l'actualité « chaude » et « tiède¹⁸ ».

A l'inverse, les rendez-vous réguliers (13H et 20H, éditions du week-end France 2 Grand Soir 3, Soir 3 week-end) « traitent indifféremment de sujets chauds, tièdes ou froids en fonction de leurs cahiers des charges. Elles sont des objets éditoriaux indépendants des programmes qui les précèdent ou les suivent¹⁹ ».

Avec ces définitions, la direction entend clarifier le positionnement de chaque édition au sein de la grille de programme, et de prendre en compte le contexte dans lequel elles s'insèrent.

« Ce sont des définitions qu'on a données. Des débuts de définition, modestes, qui n'existaient pas jusqu'ici. Pour partager un vocabulaire commun. Objectif de clarifier les discussions pour que l'on parle des mêmes choses.

À la TV on écrit peu de chose. Il y a une marge d'indépendance, de liberté, de créativité. Mais qui doit s'exercer dans des cadres pour que chacun se comprenne.

Quand on produit un « RDV d'info » indépendant des programmes d'avant ou d'après, il faut le penser comme tel.

Quand on fait la partie nationale du 19/20, il faut s'interroger sur ce qui est avant. La partie régionale. Si le même téléspectateur voit la même chose dans la partie régionale et nationale, il va se poser des questions. Ça arrive moins qu'avant, mais encore. Ça crée de l'incompréhension.

Besoin de classification. Si une personne devient rédacteur, il faut qu'il sache que son édition intervient dans une session ou un rendez-vous ce n'est pas la même chose. » (Équipe projet)

¹⁷ Projet d'évolution de l'organisation de la Direction de l'Information de France Télévisions « Info 2015 », p. 32.

¹⁸ Idem, p. 33.

¹⁹ Idem, p. 33.

On observe que les « sessions d'information » et les « rendez-vous réguliers » se distinguent dans leur contenu éditorial par la « chaleur » des sujets : les sessions d'information privilégient l'actualité chaude et tiède au détriment des sujets froids. A l'inverse, les « rendez-vous » traitent indifféremment tous types de sujets.

Qu'est-ce que cela implique ?

Les catégories « chaud / tiède / froid » se comprennent dans leur rapport à l'actualité (et non aux conditions de production, comme le précisent certains encadrants). Plus le sujet se rapproche de l'actualité brute et immédiate, plus il est considéré comme chaud.

Ainsi, le hard news se définit comme : « *une information qui renvoie aux registre de l'imprévu (catastrophe), de l'événement (grande compétition sportive), d'une actualité chaude tant par son immédiateté que par ses enjeux (prise d'otages, débat législatif).*²⁰ » On dira des sujets chauds qu'ils sont « *purement factuels* » ou « *bruts de fonderie* » pour désigner la production d'une information factuelle en lien direct avec l'événement.

Par opposition, les sujets tièdes et froids sont des sujets anglés, qui ne se contentent pas de reprendre l'actualité immédiate. Un sujet tiède aura pour objectif d'enrichir une actualité, de l'aborder différemment, de proposer des premiers éléments explicatifs. Un sujet froid cherchera enfin à illustrer plus en détail et expliquer plus en profondeur les causes d'un phénomène (politique, économique, social, etc.).

Alors que certains sujets à chaud peuvent être prévisibles et anticipés (conférence de presse annoncée, conseil des ministres, etc.), d'autres sont totalement imprévisibles et nécessitent une réactivité forte (attentat, catastrophe).

De la même manière, un sujet tiède ou froid peut être produit dans l'urgence, lorsqu'une actualité sort sur un thème qu'il faut traiter et analyser plus en profondeur. Par exemple, lorsque les chiffres du chômage paraissent – le jour précis n'étant pas connu à l'avance (actualité sous embargo) – il peut s'agir de réagir rapidement pour produire un sujet anglé auprès d'un public particulièrement touché par le chômage (par exemple les mères célibataires, les jeunes ou les seniors). Il faut alors travailler dans des délais contraints pour trouver les bons interlocuteurs, des données statistiques, faire une infographie, etc. Nous verrons dans la section suivante que le modèle du hard news tend à se déployer à l'ensemble des sujets, créant davantage de travail dans l'urgence, y compris sur des sujets tièdes et froids.

Néanmoins, de nombreux dossiers froids ou tièdes sont produits bien en amont et sont édités, soit pour accompagner une actualité qui émerge de façon aléatoire, soit sont détachés de l'actualité immédiate comme la plupart des sujets rattachés à des rubriques (Immersion, Œil du 20h, Vu des régions, etc.).

Selon les témoignages recueillis auprès des journalistes, le fait de travailler sur des dossiers, des reportages de fond, des formats longs, permet de travailler dans des conditions plus sereines, et selon une temporalité beaucoup moins contrainte que l'actualité (préparer son sujet en amont, plusieurs jours de tournage, planifier une ou deux journées de montage, etc.).

Dans une large mesure, il y a bien un lien entre la chaleur des sujets et les pratiques journalistiques (modes de traitement, exigences du sujet), entre le rapport à l'actualité et les conditions de travail : les sujets chauds et le « hard news » favorisent le travail dans

²⁰ Erik Neveu, *Sociologie du journalisme*, La Découverte, 2009, p. 7. Par opposition, le « soft news » est défini comme : « *informations non directement rattachées à l'actualité chaude. Quand le hard repose sur l'événement, le soft joue plus du dossier : portraits, tranches de vie, évocation de changement de comportements à long ou moyen terme, information pratique ou consumériste.* », p. 8.

l'urgence, les contraintes de délais courts, le morcellement du travail et l'éclatement des équipes de reportages.

Or, en délimitant les types de sujets traités (chaud, tièdes, froids) dans les différentes éditions selon qu'il s'agisse d'une session d'information ou d'un rendez-vous régulier, le projet définit un cadre de production, et introduit une différenciation notable.

Cela ne risque-t-il pas d'impacter les conditions de travail des journalistes ? En privilégiant les sujets chauds et tièdes, les journalistes qui travaillent sur les sessions d'information (12/13, 19/20, Télématin) vont-ils devoir produire davantage d'actu ? Vont-ils être privés de sujets froids (analyse, approfondissement, dossiers, formats longs) ? Vont-ils être cantonnés à des sujets purement factuels, à des pratiques journalistiques moins intéressantes ou valorisantes ? C'est une hypothèse qui se dessine avec cette typologie des JT.

En réponse, la direction se veut rassurante :

« C'est ça qu'on doit pouvoir dire aux gens, on n'est pas dans une optique de minimiser une édition, mais de faire au mieux par rapport à l'environnement d'une édition, sa durée, son public. » (Direction)

« Le sujet tiède a le même impact en termes de conditions de travail que le sujet froid. » (Direction)

Enfin, la direction précise que : *« sur l'actualité chaude et tiède, le cahier des charges donnera le « LA ». Les priorités éditoriales qui seront annoncées et écrites pour clarifier, de façon évolutive. » (Direction)*

3.1.2. LES CAHIERS DES CHARGES : DIFFÉRENCIATION DE L'IDENTITÉ DES ÉDITIONS

Le projet prévoit de créer un cahier des charges pour chacune des éditions nationales d'information et les magazines.

La direction souhaite ainsi clarifier et poser par écrit les lignes éditoriales face à *« l'implicite »* et la logique *« coutumière²¹ »* qui président au fonctionnement quotidien dans les rédactions.

Dans le document projet, on peut lire que le manque de document de référence *« peut entraîner des modes de fonctionnement aléatoires et provoquer des dysfonctionnements tant en matière éditoriale qu'en termes de gouvernance des éditions, des services et de management des collaborateurs, ce qui ne garantit pas, entre autres, la complémentarité entre les éditions²². »*

L'objectif de ces cahiers des charges est *« d'introduire de nouveaux éléments de précision des offres qui devraient permettre de mieux respecter leur identité »*. Il s'agit de définir *« des orientations éditoriales en modes majeurs et mineurs permettant de garantir à chaque journal et chaque magazine son identité (thématiques, modes de traitement) ainsi que le principe général de continuité / complémentarité entre les éditions (éviter les juxtapositions ou redondances éditoriales non volontaires²³. »*

Le projet précise qu'il *« ne pourrait s'agir d'un carcan ni d'un manuel opératoire qui fixerait des règles à suivre scrupuleusement »* mais d'un référentiel commun identifiant *« des marqueurs définissant leur identité et leur donnant une certaine latitude dans le cadre d'une « autonomie régulée²⁴ »*.

²¹ Projet d'évolution de l'organisation de la Direction de l'Information de France Télévisions « Info 2015 », p. 29.

²² Idem, p. 29.

²³ Idem, p. 29.

²⁴ Idem, p. 29.

Lors des entretiens, la direction réaffirme que ce travail de formalisation devrait permettre de partager un objectif commun sur le contenu éditorial des éditions et de clarifier les rôles de chacun dans le processus de fabrication des JT. D'ailleurs, les cahiers des charges devraient être partagés et disponibles sur l'intranet.

Elle souligne également le caractère non coercitif et évolutif des cahiers des charges : les cahiers des charges ne posent pas d'interdits, ils ne « *gravent pas dans le marbre* » le contenu éditorial d'une édition, et sont susceptibles d'évoluer dans le temps.

« Il y a un effort de notre part d'écrire des choses, écrire ce qu'on fait. On a du mal à trouver comment les choses se passent. On fait comme on a toujours fait. Ce flou n'est pas très positif. Je pense que quand on produit de l'information, on n'est pas des artistes. On doit avoir des process les plus clairs possibles pour arriver à mettre de la créativité, dans un cadre qui sera compris par tout le monde. Dans une nouvelle organisation, on a intérêt à partir sur des bases. Lancer le projet autour de ces bases. » (Direction)

En effet, le partage de repères communs est un prérequis pour coopérer dans le travail au quotidien. Le manque de clarté sur les objectifs ou les consignes de travail peut être source d'incompréhension ou de difficulté pour les journalistes²⁵. La compréhension de ce qui est attendu est un critère essentiel pour réaliser son travail dans de bonnes conditions. D'une certaine manière aussi, la norme protège, le cadre rassure, permet d'éviter le bricolage ou parfois l'isolement dans le travail.

Mais à partir de quand tombe-t-on dans le contrôle et la perte d'autonomie ? Entre la nécessité d'avoir des repères et un cadre de travail d'un côté, et le caractère coercitif ou restrictif des normes de l'autre, la question du curseur se pose. Où place-t-on le curseur ?

Que peut signifier cette « *autonomie régulée* » alors que de nombreux journalistes disent avoir de moins en moins de latitude et d'autonomie dans leur travail ? Face aux exigences croissantes des éditions, à l'instabilité des prévisions, aux consignes qu'ils reçoivent en reportage ou en montage, quelle peut être la marge apportée par ces cahiers des charges ? S'agit-il d'une marge de manœuvre supplémentaire, pour redonner de la latitude aux journalistes et s'appuyer sur leur autonomie ? Ou au contraire, s'agit-il d'un moyen pour fixer dès l'amont les lignes éditoriales, de délimiter l'espace des possibles et de rationaliser le contenu du JT ?

Le document projet évoque « *l'émergence d'une culture de l'engagement et du respect de cet engagement, tant pour l'encadrement que pour tous les collaborateurs*²⁶ ». Mais aujourd'hui, dans le fonctionnement actuel des rédactions, quels sont les principaux facteurs de dysfonctionnement ? Qu'est-ce qui génère le manque de clarté ou de repères dans le travail des journalistes ? Est-ce l'absence d'un cahier des charges ?

Selon les éléments recueillis dans le cadre de cette expertise, il apparaît que les dysfonctionnements majeurs (les consignes changeantes ou contradictoires, les revirements dans les commandes ou dans les décisions éditoriales) trouvent leur origine dans une série de facteurs :

²⁵ Le document projet reprend sur ce point le constat que « *la qualité des relations internes reste insatisfaisante pour une majorité des participants au Baromètre Social 2013* », avec notamment, dans les dimensions les plus critiques, la « *compréhension mutuelle* » (21%) et la « *transmission des informations* » (16%), p. 11.

²⁶ Projet d'évolution de l'organisation de la Direction de l'Information de France Télévisions « Info 2015 », p. 29.

- Des formes d'alignement en temps réel sur les chaînes d'information continue et les revues de presse, pour déterminer en urgence les sujets à couvrir.
- Le manque de débat éditorial au niveau des rédactions et des éditions, et une moindre participation des journalistes à ce débat.
- Le manque de communication et de coordination au niveau des directions des rédactions et de l'encadrement des éditions.
- Une concentration verticale du pouvoir décisionnaire dans les éditions et un déséquilibre du rapport de force, au détriment des services.
- Un manque d'anticipation et des dysfonctionnements dans le processus de prévision (instabilité des prévisions, revirements, injonctions contradictoires, etc.) qui dérégule et favorise le travail dans l'urgence.
- Des formes de contrôle et de management plus strictes (contrôle éditorial, interventionnisme de la hiérarchie dans la définition des angles, des entrées, des questions à poser en reportage, des images et du montage, etc.).
- Des formes de rejet de ce contrôle par les journalistes, qui peut aboutir à la diffusion de sujets « non validés » par l'encadrement.
- Des formes de rejet des lignes éditoriales, qui conduisent les journalistes à ne pas se conformer aux attentes et aux exigences des éditions.

Dès lors, la « *culture de l'engagement* » évoquée dans le document va-t-elle permettre de réguler ces dysfonctionnements ? Va-t-elle se déployer à sens unique, en exigeant un engagement des journalistes dans le respect d'un cahier des charges préétabli ? Ou va-t-elle conduire également à une stabilisation des décisions éditoriales et du processus de prévision ? Va-t-elle permettre de stabiliser les commandes des sujets par les éditions et de réduire les consignes changeantes, qui génèrent du travail dans l'urgence ?

Dans les discours de la direction, de l'encadrement ou du groupe projet, l'opposition est fréquente entre :

- L'aspect « artistique » de la production audiovisuelle, qui renvoie aux qualificatifs « *créatif* », « *libre* », « *artisanal* ».
- L'aspect industriel de la production, qui renvoie aux procès, aux cadres, à la normalisation de l'activité.

Ces représentations semblent structurer les évolutions de l'entreprise, qui s'oriente progressivement vers une logique industrielle au détriment de la logique « artisanale » de métier. Ainsi, en catégorisant les JT selon une typologie (plus ou moins restrictive nous l'avons vu) ou en développant des cahiers des charges, qui sont des documents de référence opérationnels, l'organisation s'oriente un peu plus dans cette voie.

Selon l'encadrement, la formalisation des cahiers des charges n'a pas pour visée de réduire l'autonomie des journalistes au travail, mais d'encadrer cette autonomie :

*« On aura un espace plus contraint, mais plus de liberté dans cet espace. »
(Encadrement de la rédaction nationale)*

Du point de vue des salariés, le projet d'établir des cahiers des charges est source d'inquiétude. De fait, le contenu éditorial d'un JT a une incidence sur le travail qui est demandé aux journalistes et les sujets qu'ils produisent. Si la ligne éditoriale bouge, les commandes des éditions vont bouger en conséquence, et il sera proposé aux journalistes de produire des sujets conformes à l'ambition du JT. Symétriquement, les propositions des journalistes risquent d'être plus ou moins acceptées (ou refusées) en fonction de leur conformité à la ligne éditoriale nouvelle.

La perspective d'enserrer le contenu éditorial dans un cahier des charges (terme qui renvoie à l'imaginaire industriel ou de l'ingénierie) est perçue par certains salariés comme une mesure de renforcement du pouvoir des éditions sur les services.

La question essentielle est celle du contenu du cahier des charges. Pour l'instant, ces documents sont en cours de réalisation. De ce fait, ils n'ont pas été transmis dans le cadre de l'expertise. On peut mentionner que, sauf erreur de notre part, l'écriture des cahiers des charges est réalisée par les équipes d'édition. Elle ne mobilise pas les journalistes, qui ne participent pas à leur définition. Dès lors que le projet éditorial n'associe pas les journalistes, leur adhésion au contenu éditorial n'est pas garantie. On peut rappeler que dans tout projet, l'adhésion des salariés est un critère déterminant pour une mise en œuvre dans de bonnes conditions, a fortiori dans les métiers du journalisme (clause de conscience).

Il est essentiel que les cahiers des charges soient transmis afin que les salariés aient une visibilité sur le contenu éditorial des éditions pour lesquelles ils travaillent. En outre, le projet précise que le cahier des charges est un référentiel en termes « *de moyens associés afin de définir les ressources nécessaires* ». D'où le caractère central de ce document pour envisager les moyens à venir de chaque édition.

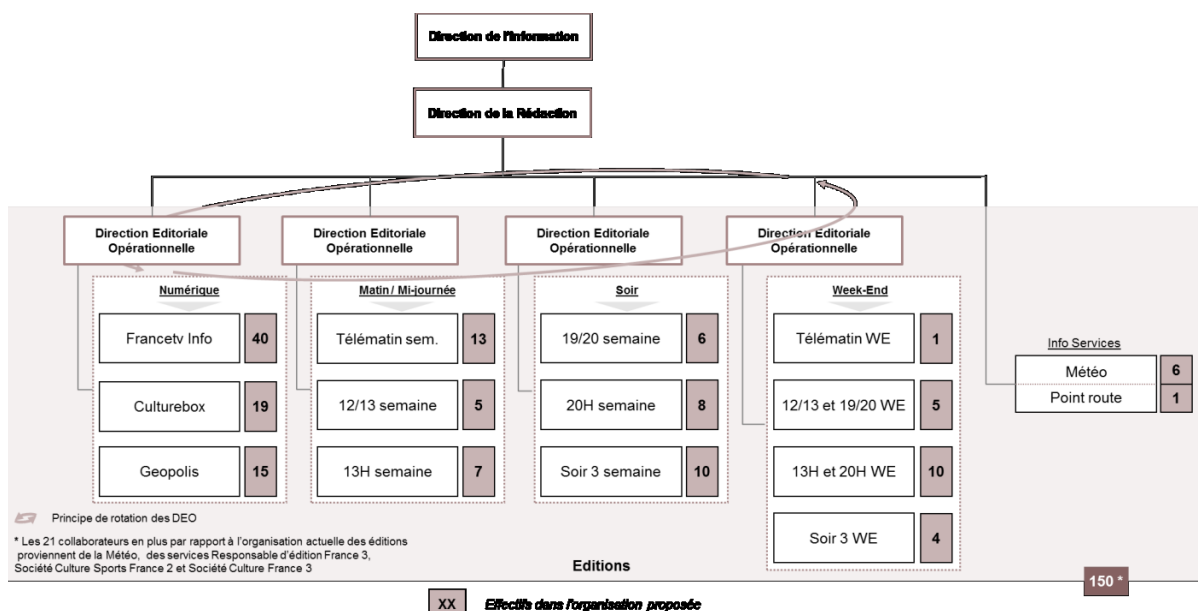
Quelles différenciations seront induites par les cahiers des charges ? Quelles en seront les conséquences sur le travail des salariés ? Nous examinerons ces questions dans une section suivante.

3.2. Une réorganisation des circuits de décision et d'arbitrages éditoriaux

Pour garantir les objectifs de différenciation des éditions, le projet prévoit une réorganisation de la direction de l'information, autour des éléments suivants :

- 1 rédaction unique sous l'autorité d'un directeur de la rédaction
- le regroupement des éditions dans 4 tranches (numérique, matin/mi-journée, soir, week-end) sous l'autorité de 4 DEO (directeurs éditoriaux opérationnels)
- la création de conférences de consensus quotidiennes par tranche, préalables aux conférences de rédaction de chaque édition

Il s'agit à la fois de réorganiser la direction de l'information dans le cadre d'une rédaction unique, et de réorganiser les circuits de décision et d'arbitrages éditoriaux, non plus en fonction des chaînes, mais en fonction des tranches.



L'organisation par tranche vise à garantir la complémentarité de l'offre d'information, soit à répartir les sujets entre les éditions d'une même tranche en fonction des orientations éditoriales contenues dans les cahiers des charges de chaque édition.

Ainsi, les DEO seront en charge de réaliser les arbitrages éditoriaux et de moyens au sein de la tranche dont ils ont la charge.

Le principe de rotation des DEO sur les 4 tranches vise à « *créer une dynamique au sein des tranches (...) et favoriser les passerelles entre le numérique et les antennes.* » Avec cette rotation, le DEO devient le supérieur hiérarchique des équipes lorsqu'il est en charge d'une tranche. La durée de cette rotation n'est pas déterminée dans le cadre du projet, mais la direction a évoqué en entretien une durée « *entre une semaine et un mois* ».

« Les DEO sont tournants pour prendre la mesure du fonctionnement et des difficultés de plusieurs tranches. Je pense que le rythme semaine est bon. Une semaine et un mois. On était autour de ça. Il faut éviter le trimestre, semestre, c'est trop loin. »
(Equipe projet)

En revanche, les DEO seront référents d'une tranche de manière fixe : « *le DEO référent d'une tranche serait l'interlocuteur des rédacteurs en chef des éditions de cette tranche pour piloter la conception et l'évolution du cahier des charges (...). En outre, il s'assurerait du développement des collaborateurs de ce même périmètre et à ce titre, réaliserait par exemple les entretiens annuels des rédacteurs en chef.*²⁷ »

Ainsi, les DEO ont un rôle décisif et « tournent » dans le management opérationnel et les arbitrages éditoriaux à réaliser entre les éditions d'une même tranche. Cependant, sur le contenu éditorial à moyen et long terme, les DEO restent référents d'une tranche (évolution du cahier des charges).

La conférence de consensus est une nouvelle instance dans l'organisation cible. Il s'agit de réaliser, en amont de la conférence de rédaction, les arbitrages éditoriaux (choix des thèmes et des sujets) entre les éditions d'une même tranche : « *Partager l'actualité du jour, présélectionner les sujets et définir le traitement des sujets communs, définir le traitement et la déclinaison des sujets communs.*²⁸ »

Cette conférence est quotidienne, d'une durée indicative de 15 minutes. Elle est animée par le DEO de la tranche et regroupe les rédacteurs en chef des éditions concernées. Dans le document projet, on peut lire que les chefs de service ne participent pas à la conférence de consensus, sauf « *si nécessité*²⁹ ». Le DEO a un rôle d'animation et d'arbitrage : « *le rôle du DEO serait de veiller à la complémentarité des éditions dont il a la charge* » et qui « *arbitrerait sur le choix d'un sujet en cas de besoin.*³⁰ »

Selon certains journalistes, la création d'une entité spécifique, délimitée, regroupant uniquement les représentants des éditions et le futur « arbitre » n'est pas de nature à favoriser le débat éditorial. L'absence des chefs de service est perçue comme une manière « *de se priver de leur apport* » et constitue un manque de représentation des journalistes au sein de cette instance.

« Conférence de consensus : c'est les DEO et le directeur de rédaction qui décident de ce qu'on va traiter dans l'actualité. Deuxième temps, conférence de réaction, les chefs de service, pas pour discuter. Les chefs de service doivent proposer normalement,

²⁷ Projet d'évolution de l'organisation de la Direction de l'Information de France Télévisions « Info 2015 », p. 51.

²⁸ Idem, p. 53.

²⁹ Idem, p. 53.

³⁰ Idem, p. 52.

discuter. Là on se prive de l'apport des chefs de service, et de la rédaction. » (Rédacteur)

« Théoriquement oui, il y a une liberté éditoriale de chaque édition. Mais ça risque d'être limité avec les conférences de consensus. » (Rédacteur)

Cette instance est perçue comme une médiation supplémentaire entre les journalistes et les centres de décisions, qui présente le risque de prédéterminer les sujets à traiter dans la journée sans que ceux-ci puissent être débattus en conférence de rédaction (où les chefs de service ont un rôle à jouer, et où les journalistes peuvent venir).

Selon certains encadrants, la création des DEO et d'une conférence de consensus ne fait que formaliser des pratiques déjà existantes (arbitrages entre les directeurs de rédaction et les éditions), dans l'objectif d'améliorer la communication et la coordination entre les éditions.

« C'est formaliser ce qu'on fait déjà. Intuitivement on fait des journaux différenciés, car les lignes éditoriales sont différenciées. Mais on ne se parle par toujours. Les directions se parlent. (...) Avec un DEO, j'espère qu'on communiquera mieux, se dire que ce sujet par exemple, c'est plus pour le 13H ou le 12/13, ou savoir que l'un est en train de le faire. Lors de la conférence. Pour moi c'est plutôt ça le truc, plus de partage d'info. » (Encadrement)

Selon l'équipe projet, il ne s'agit pas d'un organe spécifique, cloisonné, dans lequel se prennent toutes les décisions. Mais d'un lieu pour dégager les grandes lignes de l'information. Selon les éléments recueillis, les conducteurs des JT continueront d'être décidés en conférence de rédaction.

« La conférence de consensus, c'est se parler sur les grands sujets, et pas entrer dans les détails, ne pas écrire le conducteur des journaux. C'est se dire : quels sont les 4 grands sujets. Si je traite ça, quels moyens de directs. Les détails, c'est dans la conférence de rédaction où les rédacteurs en chef font les conducteurs. (...) On n'est pas là pour dire « on fait comme ça et pas autrement ». Mais pour définir un consensus sur l'éditorial. Pour moi c'est « quelles infos on doit traiter dans FTV ? ». Les modes de traitement, c'est plutôt dans les conférences de rédactions. » (Equipe projet)

Ce discours tend à nuancer l'idée que le débat sera confisqué par les DEO et les rédacteurs en chef. Selon la direction, il ne s'agit pas d'un organe de contrôle de toutes les décisions éditoriales qui viserait à limiter le débat. L'objectif de différenciation serait poursuivi dans les conférences de rédaction :

« La différenciation, c'est la conférence de rédaction. Une information importante mais traitée de manière différente : par exemple une brève pour une édition, et puis pour une autre un reportage, un invité, un direct. On n'aura pas besoin de rentrer dans les détails (en conférence de consensus) parce que ce sera clair pour les responsables et les équipes. » (Equipe projet)

Mais on perçoit que c'est bien l'intégration du cahier des charges qui préside aux arbitrages éditoriaux (choisir quel sujet, quel angle, quel traitement retenir pour telle édition ou telle autre). C'est bien l'intégration de la ligne éditoriale formalisée dans le cahier des charges qui va permettre d'assurer les arbitrages entre les éditions, la répartition des sujets selon leur mode de traitement et contribuer à la différenciation de l'information dans les éditions de France 2 et de France 3.

« La conférence de consensus ne marche que si on a le cadre du JT, quel JT on fait, et là c'est jouable. Car sinon tout le monde va se jeter sur le même angle, l'angle le meilleur apparaît de lui-même. Ça fait un peu gare de triage. » (Encadrement)

Certains rédacteurs perçoivent cette nouvelle organisation comme « *un projet très autoritaire, hiérarchisé, militaire* », qui s'inscrit dans la tendance actuelle et risque de réduire plus encore le débat éditorial, la participation des journalistes à ce débat et leur autonomie dans le travail.

*« C'est éloigné de notre pratique depuis des années. Le chef décide et on exécute. »
(Rédacteur)*

Pour certains, cette organisation de la rédaction en « tranche », avec des « directeurs éditoriaux opérationnels » en charge de faire des arbitrages selon des « cahiers des charges » pendant des « conférences de consensus » (regroupant uniquement des membres de l'encadrement et de direction) s'inscrit dans une tendance qui traverse l'entreprise : celle d'une industrialisation de la fabrication de l'information. Le choix des termes n'est pas anodin (comme ceux de « fabrication » ou de « segment d'information »). Cette sémantique, qui renvoie à l'imaginaire industriel, et contribue à renforcer les craintes des salariés face au modèle de « news factory » qui sous-tend le projet Info 2015.

« Directeur opérationnel, c'est le nouveau monde, Ici on est dans une rédaction, il y a des rédacteurs, des rédacteurs en chef. Rédacteur en chef, c'est l'ancien monde. Directeur éditorial opérationnel, c'est le nouveau monde. Un directeur qui va « trancher », c'est le langage industriel. (...) Il faut répondre à une demande de diversité de l'info, dans des créneaux par rapport à des cibles. C'est une logique de marché. » (Rédacteur)

3.3. Les craintes que les éditions de France 3 soient reléguées dans le futur projet éditorial

Se différencier, c'est adopter des perspectives et des modes de traitement différents pour un même sujet ou un même thème. Pour caractériser les futurs contenus éditoriaux, l'équipe projet et l'encadrement des éditions ont évoqué les grandes lignes suivantes :

Pour les éditions de France 3, notamment le 19/20 : un journal « populaire », « concernant », « à hauteur d'homme », « l'actualité du point de vue des régions ».

*« Un JT populaire, dans le bon sens du terme. On s'adresse à tout le monde. Un JT qui doit accompagner les gens dans leur vie quotidienne, dans le fond et dans la forme. Il faut qu'on soit « concernant » : leur parler de choses qui les concernent. »
(Encadrement de la rédaction nationale)*

Pour les éditions de France 2, notamment le 20H : les termes d'« expertise » d'« approfondissement », de « prolongement de l'actualité » ont été évoqués à de nombreuses reprises.

L'extrait suivant résume les différences dans les grandes lignes :

« Un penchant au local, à la hauteur d'homme à France 3. C'est vers cela que l'on tend. Sans interdit. On a un vocable, on parle « en mode mineur ou majeur ». Par exemple, la politique internationale, en majeure sur France 2, le retentissement local ou régional à France 3, c'est en grand trait. Soir 3 ne subit pas la succession d'une autre édition, donc Soir 3 est plus tourné vers la politique étrangère, l'économie, une réflexion qui sied au public nocturne. Vocation de France 3 nationale, les conséquences de telle ou telle actualité internationale, sans s'interdire de donner l'info brute. Le gros des moyens pour une actualité internationale, c'est sur le 20H. C'est un fonctionnement de fait. » (Encadrement de la rédaction nationale)

On retrouve ces « marqueurs » dans le document de restitution des groupes de travail thématiques. Nous ne le citerons pas directement, car selon la direction, il s'agit d'un

document de travail, contenant des préconisations et des pistes faites par les salariés dans les groupes de travail, et qui ne seront pas forcément retenues. Toutefois, ces pistes fournissent des indicateurs probables des grandes lignes des éditions : de nombreux éléments recueillis dans nos entretiens auprès des journalistes et des encadrants allaient dans ce sens.

Selon l'encadrement des rédactions, ces orientations éditoriales ne modifient pas radicalement les éditions. Il s'agit d'un « *renforcement des identités actuelles* », qui n'aurait donc pas d'impact majeur par rapport aux tendances éditoriales et aux conditions de travail des journalistes.

Néanmoins, ces « marqueurs » ne précisent pas les angles et les modes de traitement (brèves, plateaux, reportages, directs, Barco, etc.) qui seront privilégiés en fonction des sujets et des thématiques « majeures ou mineures » sur les différentes éditions : c'est cet aspect qui est susceptible d'impacter le travail réel des journalistes, et qui nécessite une attention particulière.

A plusieurs reprises en entretien, des salariés ont mentionné l'exemple de l'affaire « Léonarda » et l'établissement d'une journée type sur France 2 et France 3 (dans le cadre des groupes de travail), avec des traitements fortement différenciés d'une édition à l'autre. On constate que dès l'amont – la définition du projet éditorial – il y a une différence de traitement importante entre les éditions. Certains journalistes de France 3 expriment le sentiment que leurs éditions sont défavorisées, avec des journaux « *au rabais* » :

« Ils voulaient que France 3 fasse des micros-trottoirs dans son bled et que France 2 fasse un reportage en Roumanie sur les flux migratoires. Comment voulez-vous que France 3 n'aille pas plus loin, et que France 2 n'aille pas dans sa ville en France... »
(Rédacteur)

Certains journalistes rejettent ce projet éditorial, qui place France 2 dans une position « d'expertise », avec un traitement plus approfondi, des reportages et des sujets plus intéressants, face à France 3, dans une position « à hauteur d'homme », « en proximité ». Les journalistes craignent que cette ligne éditoriale limite le champ des possibles et les restreigne dans des sujets et des pratiques journalistiques peu valorisantes, telles les micros-trottoirs.

Les différences de positionnement et l'incomplétude du traitement sur chaque chaîne sont ici mises en cause. Les idées de « différenciation » et de « complémentarité » peuvent être perçues par les rédacteurs comme une manière de délimiter l'exercice de leur métier au sein de « leur chaîne » et pour « leur journal », auxquels ils continuent d'être attachés :

« Comment faire deux JT nouveaux qui seront complètement différents, on ne pourra pas adhérer au projet. » (Rédacteur France 3)

Le renforcement d'une ligne éditoriale « en proximité » ou axée sur les régions pour France 3 risque aussi de restreindre la possibilité pour les journalistes de partir en mission à l'étranger. Ce qui renforcerait la tendance actuelle, puisque le nombre de missions à l'étranger a fortement diminué ces dernières années pour les JT de France 3 .

Cette idée est d'ailleurs reprise par certains encadrants des rédactions, qui voient dans le projet la nécessité de se différencier selon les lieux de reportage, avec pour France 2 une visée internationale, et France 3 axé sur le national et les régions :

« Il faut une vraie identité, le même sujet avec un angle différent c'est pipeau, il faut des vrais sujets avec par exemple France 3 c'est la France, et France 2 les News et l'étranger. Pour éviter les doublons. » (Encadrement de la rédaction nationale)

Dans cette perspective, l'idée de « renforcer les identités actuelles » soutenue par la direction comporte le risque de renforcer les écarts actuels entre France 2 et France 3, et de

renforcer les représentations qui opposent les « rouges » et les « bleus » : France 2 se situant dans une position de « *navire amiral* », bénéficiant d'une posture éditoriale plus valorisante (international, expertise, approfondissement, etc.) ; et France 3 restant dans une position de « *petite sœur* », se débrouillant avec la « *portion congrue* », dans une posture éditoriale amoindrie ou considérée moins ambitieuse (sujets « à hauteur d'homme », visée régionale).

Ainsi, certains journalistes craignent que les éditions de France 3 soient reléguées comme des « *JT de second ordre* », alors que le manque de moyens actuels des éditions de France 3 favorise déjà cette orientation :

« Plus on a de sources communes, on aura les mêmes images, les mêmes interviews. A moins de dire à France 3 vous faites les franchouillards, les chiens écrasés, etc. Il n'y a que ça qui peut différencier. » (Rédacteur France 3)

« On ne peut pas différencier les éditions, avoir des identités propres, si on a la même matière, sauf à faire des JT de France 3 des JT de second ordre. » (Rédacteur)

3.4. La crainte que le regroupement affaiblisse la pluralité de l'information

Le projet éditorial tel qu'il est défini est source d'incertitude pour certains salariés. Selon certains journalistes, le fait d'être regroupés au sein d'une rédaction commune, avec des objectifs éditoriaux différenciés et encadrés dès l'amont par des cahiers des charges et des cadres organisationnels nouveaux (DEO, consensus) risque de renforcer la tendance à l'uniformisation de l'information. Non pas entre les deux chaînes, qui sont supposées se différencier dans les angles et les modes de traitement, mais véritablement dans le fond. Selon certains journalistes, le fait de répartir les sujets sur l'une ou l'autre chaîne ne constitue pas « une ligne éditoriale ». Il s'agit d'une simple clé de répartition. Ce qu'ils craignent, c'est que la fusion accentue l'uniformisation de l'information autour d'une « pensée unique ».

Pour certains journalistes de la rédaction de France 3, la ligne éditoriale s'incarne dans une conception du journalisme et des positionnements forts de l'éditorial, qui garantissent l'identité d'une rédaction. Ainsi, ils craignent qu'une rédaction unique (sous l'autorité d'une direction unique) affaiblisse l'identité et la culture de leur rédaction. A travers cela, les journalistes craignent un affaiblissement de la pluralité de l'information (avoir deux rédactions, deux identités et deux cultures distinctes, deux chaînes de service public) et une remise en cause du pluralisme politique.

« Quand on travaille en liberté, à l'ancienne, on est exposé aux foudres de la pensée unique. Ce qui est insupportable, c'est l'uniformisation. » (Rédacteur)

« Une chaîne de service public, c'est une chaîne plus ouverte à des théories différentes. Donner la parole à d'autres personnes. » (Rédacteur)

« J'ai envie de défendre un certain fonctionnement, la possibilité d'exprimer autre chose que ce qui s'exprime à F2. » (Rédacteur)

« Le ver est dans le fruit, regrouper ça va faire des économies. Et ils ne voient pas l'impact éditorial sur la pluralité : avoir deux rédactions qui voient l'info de deux manières différentes. Là il n'y aura plus qu'un seul canal tv et internet de service public. » (Rédacteur)

« C'est tuer le pluralisme. C'est sclérosant. FTV est morte. Il n'y aura pas d'esprit de contradiction. » (Rédacteur)

3.5. Rééquilibrer les rapports de force entre éditions et service ?

La direction soutient également que ce projet permettrait de rééquilibrer les rapports de force entre les éditions et les services, en redonnant davantage de poids aux services :

*« Cette nouvelle organisation, de manière générale au-delà de la phase 1, les services seront plus forts pour imposer des façons de faire. Sur le temps, les moyens, la qualité de contenu, le confort de travail. Je suis persuadé que cette organisation va mettre plus de puissance dans les services. (...) Les DEO ne seront pas là pour faire les conducteurs, mais arbitrer en cas de besoin et de difficultés sur les moyens et l'éditorial. La capacité de direction et de choix : par exemple sur un sujet, de dire on ne peut pas, on ne l'aura pas. Les services doivent faire des propositions en fonction de leur expertise. Faire plus attention aux expertises des uns, et se tenir aux décisions. »
(Direction)*

Cette volonté de rééquilibrer les éditions et les services, dans l'objectif de mieux anticiper et de mieux stabiliser les décisions, est bénéfique. Toutefois on peut s'interroger sur sa mise en œuvre. Le projet prévoit de fusionner l'encadrement des services (y compris les services non regroupés en phase 1) avec un chef de service et un adjoint unique. Un encadrement commun permettrait-il de renforcer le pouvoir des services par rapport aux éditions ?

Dans cette configuration, on peut penser que le fait d'être à la tête d'un service plus important, plus puissant, permette de donner plus de poids aux services dans le débat éditorial. Par exemple pour peser davantage lors des conférences de prévision ou de rédaction, défendre davantage les sujets proposés par les journalistes ou refuser les commandes et les directives des éditions lorsque celle-ci sont faites dans l'urgence (et contribuent à dégrader les conditions de production des sujets et les conditions de travail des salariés).

A l'inverse, il est probable que l'encadrement unique soit en position de faiblesse pour défendre à la fois les sujets proposés par les journalistes issus de France 2 et de France 3. Lors des conférences de prévision et de rédaction, le chef de service unique aura à défendre l'ensemble des sujets proposés par les journalistes, ceux de France 2 et ceux de France 3 (qu'ils soient regroupés en phase 1 ou non). Dans l'organisation actuelle, certains encadrants reconnaissent qu'il ne leur est pas toujours possible de défendre pleinement tous les sujets, un à un, lors des conférences. Dès lors, comment cela se passera-t-il avec deux fois plus de sujets à défendre ? Le fait d'avoir un encadrement unique par service ne va pas forcément dans le sens d'un accroissement et d'un élargissement du débat éditorial.

Finalement, rééquilibrer les rapports de force entre les éditions et les services nécessite une volonté forte et des cadres organisationnels qui permettent effectivement aux services de s'imposer lorsque cela est nécessaire : commandes réalisées en extrême urgence, revirements, injonctions contradictoires des éditions, car c'est précisément ce déséquilibre qui déstabilise les processus d'anticipation et de prévision, et qui pénalise le travail des journalistes dans les services.

Notons enfin qu'à plusieurs reprises, des membres de direction et de l'équipe projet ont affiché une volonté de déléguer un peu plus de pouvoir aux rédacteurs en chef et aux journalistes.

« On doit accorder de la confiance au reporter. Quand j'étais sur le terrain, j'aurais détesté qu'on me dise quoi faire à la seconde près. Après, les discussions au montage, ça fait partie du métier. Il faut être plus à l'écoute de ça. » (Direction)

Cette revalorisation de l'autonomie des journalistes serait de nature à améliorer leurs conditions de travail et leur rapport au travail. Cette volonté affichée nécessite des moyens et des engagements forts, afin qu'elle se traduise au quotidien dans les pratiques professionnelles. Au regard des conditions de travail actuelles, on constate que c'est la tendance inverse qui prédomine : celle d'une diminution de l'autonomie des journalistes, à la fois dans le débat éditorial et dans leur activité au quotidien. C'est ce que nous examinerons dans la partie suivante.

4. Concernant le volet « numérique » du projet Info 2015

Le projet entend faire de FTV Info « *la colonne vertébrale de l'information* » et développer des passerelles entre le numérique et l'antenne. En ce sens, le projet parle de « rédaction intégrée », en englobant aussi bien les rédactions de France 2, France 3 et FTV Info.

Pourtant, les rédactions numériques (FTV info, Géopolis, Culturebox) restent bien « à part » au sein d'une tranche spécifique « numérique ». Le principe de rotation des DEO devrait toutefois conduire plusieurs DEO à encadrer éditorialement cette tranche numérique, dans une volonté de sortir des cloisonnements actuels et de confronter les DEO aux problématiques des différentes tranches (antenne et numérique).

Le document présente peu d'informations sur les « passerelles » envisagées et ce qu'elles impliquent en termes d'activité et de conditions de travail (hormis la volonté réaffirmée que les journalistes soient actifs sur les réseaux sociaux, de développer les discussions et les échanges entre les éditions TV et numériques, éventuellement des binômes entre les journalistes TV et numériques, etc.)

Selon les informations recueillies au cours de l'expertise, il est envisagé que la chaîne d'information numérique puisse voir le jour à partir de septembre 2015. C'est un calendrier indicatif, souhaité par la direction.

Au-delà de l'effet d'annonce, quelles seront les moyens et les modalités de mise en place de ce projet ? Quelles en seront les implications sur les conditions de travail des salariés (journalistes, JRI, techniciens, administratifs) ?

Ces questions n'ont pas été investiguées plus avant dans le cadre de la présente expertise, mais méritent l'attention des représentants du personnel, notamment à partir du déploiement envisagé de la phase I (en septembre 2015) et lors des phases ultérieures du projet.

III. Les conséquences sur les conditions de travail et les risques professionnels

La direction de FTV entend à travers le projet Info 2015 redonner du sens, élargir le périmètre d'activité des collaborateurs, leur ouvrir des perspectives de développement professionnel. Avant d'analyser ces pistes ainsi que les conséquences prévisibles ou supposées du projet sur l'activité des salariés, il nous faut au préalable dresser un bref panorama de la situation des rédactions en matière de risques psychosociaux, des problématiques qui se posent dans les rédactions du point de vue du sens et de l'intérêt au travail pour comprendre la façon dont Info 2015 répond ou non aux problématiques actuelles.

Par ailleurs, la direction annonce dans son projet vouloir « *lancer les bases d'une refondation des règles de vie collective au sein de la rédaction commune qui ne soient ni celles de France 2 ni celles de France 3, ni celles des médias numériques.*³¹ »

Toutefois, bien des éléments actuels laissent supposer que le mode d'organisation, de fonctionnement et de management propre à France 2 pourrait s'imposer ce qui nous incite à en analyser les principales caractéristiques ainsi que les risques et possibilités qui en découlent.

1. Une situation actuelle préoccupante dans les rédactions

Les pertes d'intérêt et de sens au travail des rédacteurs (mais nous pourrions élargir ce propos à d'autres professions, à commencer par les JRI) ne sont pas seulement liées à l'absence d'adhésion à une ligne éditoriale conformiste comme nous venons de le voir mais également au processus de fabrication de l'information et aux relations avec les éditions.

Notons que les expertises réalisées au siège de FTV depuis la création de l'entreprise unique ont contribué à construire le présent diagnostic³².

1.1. La généralisation du travail dans l'urgence

Un des traits marquant de l'évolution de l'activité des rédactions, et plus largement des équipes de tournage, est celui de la généralisation du travail dans l'urgence.

Si le traitement de l'actualité « chaude » a toujours nécessité de réagir rapidement, il n'en demeure pas moins que les contraintes temporelles se sont accentuées avec la course à l'information ainsi que les évolutions techniques notamment en matière de transmission de l'information.

Les modalités de fabrication des sujets d'actualité dite « chaude » tendent à se généraliser, quand bien même le sujet pourrait être anticipé.

Autrement dit, si le traitement de l'actualité impose une part d'urgence, qui fait partie des impondérables du métier, les sujets « froids » ou « tièdes » tendent parfois à devenir des urgences faute d'anticipation. La production du journalisme en flux tendu tend à se développer en impactant les conditions de travail de l'ensemble des salariés des rédactions même s'il demeure des niches ici et là (les éditions du WE). Le modèle du "hardnews" (produire des sujets froids et tièdes comme on produit de l'actu) s'impose.

C'est notamment lié, d'une part aux éditions qui imposent des sujets à la dernière minute :

³¹ Document projet, p.16.

³² Rapports d'expertise du CEDAET pour le CHSCT MFTV : projet INAT (7 décembre 2012), projet sur le nouvel accord temps de travail (22 avril 2014), conditions de travail et risques professionnels des OPS (19 décembre 2014).

« Il fut un temps, assez lointain, il y avait une vraie égalité de pouvoir entre le chef de service et le rédacteur en chef. Quand le rédacteur en chef demandait un sujet pour le midi même, le chef de service disait non, on le fait pour demain, sinon on va faire de la merde. » (Rédacteur)

« Les rédacteurs en chef prennent de plus en plus de pouvoir. Les chefs de service sont de plus en plus soumis à une dictature qui exige le sujet pour dans deux heures, pour le jour même. » (Rédacteur)

« Ce serait plus logique de le faire mieux pour le lendemain. On est soumis à une obsession de s'aligner... Par exemple sur une étude sortie par le Parisien, alors qu'eux mettent des semaines à le faire. Et nous, on fait le sujet le jour même sur cette étude. D'ailleurs ça les fait rigoler de voir qu'ils sortent une étude de plusieurs semaines et que les chaînes en font un sujet le jour même... » (Rédacteur)

Et d'autre part, le diktat de l'urgence qui se caractérise à FTV par des **ordres et contre-ordres des éditions** concernant un sujet donné.

Un récit qui est revenu plusieurs fois dans les entretiens avec les rédacteurs est celui d'un sujet froid proposé en conférence de prévision, non retenu initialement par les éditions, et qui est finalement commandé en dernière minute par une édition. Ce phénomène, nous l'avons nous-même observé. En effet, lors d'une conférence de rédaction, le présentateur souhaitait un sujet pour le lendemain avec des contacts pris pour une interview, alors que le sujet avait été refusé en conférence de prévision et que le journaliste qui pouvait le réaliser n'était pas présent. Cela a été source d'un échange tendu entre le représentant du service et le présentateur. Ce dernier expliquant que le changement d'avis est normal puisque depuis la conférence de rédaction, il y a eu un engouement pour ce sujet. Cette situation a été résolue et le lendemain le sujet était bien au journal, fait par le journaliste de permanence avec des matériaux fournis par un journaliste de l'autre chaîne.

« Proposition faite mais pas bien comprise, imaginée. Puis ils [les éditions] lisent un papier dans les journaux et s'aperçoivent que ça les intéresse. Ou le sujet prend de l'importance au gré de l'actualité... Dans certains cas c'est un dysfonctionnement mais pas toujours. Les gens changent d'avis, c'est normal ». (France 2)

Ce sujet a été proposé pour les propositions de prévision. Puis ils n'en veulent plus, oui, puis non. Et là, on se retrouve avec plusieurs sujets aujourd'hui, faits dans l'urgence. »». (France 2)

« Ils veulent ». L'expression, c'est « ils veulent ». Moi je n'ai pas fait ce métier pour ça, pour « ils veulent ». Moi je propose mais ils ne veulent pas. Par contre ils veulent autre chose. Ça change même pendant le tournage. C'est commandé par un mec qui reste au bureau. Pour peu qu'il voit BFM, ça devient obsessionnel. Le rédac chef va appeler votre chef de service et votre chef de service vous envoie un sms en disant « il voudrait bien ». » (France 2)

Cela interroge le caractère mimétique et conformiste de l'information mais aussi la relation entre les éditions et les services des rédactions.

Relation de service et conditions de travail oubliées

La relation de service caractérise en effet de plus en plus les relations entre éditions et services : avec d'un côté les éditions, clients ou donneurs d'ordre et de l'autre les services comme prestataires de service. La relation client/fournisseur qui s'impose entre les éditions et les services, plus largement la fabrication (l'ensemble de l'équipe de tournage³³, rédacteurs compris), est par essence déséquilibrée. Quelles sont réellement les possibilités

³³ Voir expertise commanditée par le CHSCT de MFTV sur les chefs opérateurs du son de reportage, CEDAET, 19 décembre 2014.

pour l'encadrement des services de faire entendre le point de vue des conditions de réalisation du travail ? En ont-ils seulement la légitimité ? Cela dépend de leurs positions, de la reconnaissance par leurs pairs en interne mais notons qu'il existe de manière générale une hiérarchie implicite ou explicite³⁴ entre un rédacteur en chef ou son adjoint et un chef de service, le parcours professionnel ascendant vous positionnant d'abord chef de service puis rédacteur en chef adjoint puis rédacteur en chef.

Le point de vue des conditions de fabrication des sujets soit très rarement évoqué et décisionnaire dans la prise de décision de réaliser ou non un sujet, voire ignoré, inaudible. Les chefs de service préfèrent parfois prendre sur eux quitte à fabriquer eux-mêmes le sujet en dernière minute quand le journaliste n'est pas disponible ou bien faire pression sur ce journaliste pour qu'il se rende disponible quand bien même il peut être en congé.

« Normalement j'étais de repos, j'étais revenu, donc on a fini le sujet pour le lendemain, avec le mixer, et le lendemain, on m'appelle c'était mon jour de congé car je travaillais le week-end, la chef de service me dit qu'ils veulent un sujet plus long, on annule son repos on se met en 4, et on est sans cesse appeler. » (Rédacteur)

Par ailleurs, la place prépondérante du « hardnews » s'explique aussi par les effectifs tendus de certains services comme le service économie de la rédaction de France 3. Ainsi, il leur est de plus en plus difficile de proposer des sujets en conférence de prévision, faute de temps pour les préparer.

La tension sur les effectifs et la place prépondérante de l'actualité « chaude » conduit certains journalistes à laisser de côté des rushes et des sujets qu'ils n'ont pas le temps d'exploiter. Faute de temps ou de plage de montage disponible, des journalistes sont contraints de délaissé certains dossiers ou formats longs pour se consacrer presque exclusivement à l'actualité. Un journaliste évoquait qu'un de ses dossiers est en attente d'être monté depuis deux-trois mois faute de temps pour s'y consacrer. Cela semble surtout être le cas de la rédaction de France 3 moins bien dotée budgétairement et en moyens que sa consœur de la 2. Nous y reviendrons.

La généralisation du travail dans l'urgence, qui constitue un facteur psychosocial de risque au travail, est relevée à trois reprises dans le **Document Unique d'évaluation des risques professionnels** (DUERP³⁵) concernant les rédactions (journalistes effectuant des reportages).

- « Le travail de cette unité³⁶ engendre un **stress particulier**. Les personnes ne sont pas toutes satisfaites / motivées (**conditions d'exécution de plus en plus rapide**, temps de préparation de moins en moins important) ». Ce risque concerne « la plupart des personnes du service ».
- « Prise de décision de la rédaction de plus en plus tardive induisant un **risque de stress** ». Ce risque concerne « l'ensemble du service ».
- « Augmentation de la **fréquence des conflits** due à une pression/charge de travail de plus en plus importante ». Ce risque concerne « l'ensemble du service ».

Les risques psychosociaux sont l'un des principaux risques professionnels des rédactions en plus du risque routier et des risques liés à l'environnement hostile en tournage (par exemple confrontation sur les tournages à des situations difficiles, risque de traumatisme). Il est important de le souligner car il s'agit d'un facteur interne sur lequel l'entreprise peut agir.

Les effets sur la santé au travail

³⁴ Nous avons demandé l'ordre de classification des deux fonctions au DRH sans réponse de sa part.

³⁵ DUERP MFTV actualisé en 2013. Il n'existe pas à notre connaissance d'actualisation plus récente.

³⁶ Il s'agit de l'unité de travail ou catégorie des rédacteurs tournage par différenciation avec les rédacteurs hors tournage comme les EVN, la météo, IV3 etc., pp.99 à 102.

Le document unique mentionne les effets négatifs sur la santé physique et mentale des fortes contraintes temporelles, de la pression liée à une charge de travail importante³⁷. Le terme de stress professionnel est évoqué. Nos investigations les confirment :

- Effets sur les relations de travail : existence de tensions relationnelles. Un des médecins du travail confirme que les conflits interpersonnels au sein des équipes, entre rédacteurs, entre rédacteurs et encadrement se sont multipliés ces dernières années. Il semblerait que l'on assiste à une banalisation de la violence verbale au sein des rédactions, et singulièrement celle de France 2, dont le caractère présenté comme naturel ne peut à lui seul exonérer l'entreprise de sa responsabilité de rechercher les causes et de les éliminer, ou pour le moins, les limiter (par exemple par une meilleure anticipation).
- Effets sur la qualité du travail : appauvrissement des contenus, sentiment de bâcler le travail entraînant un fort sentiment d'insatisfaction, de démotivation au travail voire de souffrance au travail. En effet, « faire du mauvais boulot » dégrade l'image de soi.
- Au final, des effets sur la santé physique et mentale des rédacteurs liés au travail dans l'urgence et au stress professionnel³⁸ mais aussi à ce qu'ils considèrent être du mauvais travail, aux atteintes du sens du travail. Des cas de burn-out³⁹, de dépression, des expressions de la souffrance comme crises de larmes ou comme de la violence verbale voire physique ont été mentionnés par les salariés sans que l'on puisse en faire un recensement précis.

« On voit beaucoup de gens pleurer, de gens tomber malade, il y a un mépris de gens qui savent tout et qui ne savent rien et qui vous aboient dessus de manière très frontale et blessante. » (Rédacteur)

« Le fait de venir ici, je suis angoissé, j'ai des vertiges, je suis mal. » (Rédacteur)

« C'est des états psychologiques. Soit vous vous battez, vous êtes dans le pelletons de tête. Puis vous êtes fatigué, mais vous vous dites qu'il faut continuer à se battre. Puis après on se dit qu'il faut s'économiser, son énergie vitale... » (Rédacteur)

« J'ai du mal à m'intéresser à quoi que ce soit maintenant. » (Rédacteur)

« Tout est organisé pour que vous soyez derrière votre bureau à ne rien faire. C'est très douloureux de rester à ne rien faire toute la journée. Ça crée une déresponsabilisation. » (Rédacteur)

« Je passe des journées quelque fois horrible, quelque fois je pleure sur le trajet, mais jamais ici. Je pleure intérieurement. » (Rédacteur)

« On est tous tellement angoissé qu'on ne fait pas attention à l'autre, et il y du repli sur soi. On se serrait les coudes dans la rédaction, les caractères changent, c'est de la maltraitance... Il faut se battre pour bosser, les logiciels qui bug, DALET n'est pas fiable au montage... C'est une drôle d'ambiance... » (Rédacteur)

« C'est humiliant, j'ai pris un gros coup sur la tête et je suis sous antidépresseur... Contrairement à ce qu'ils disent, il n'y pas plus de reconnaissance et on devient des ouvriers de la fabrication. » (Rédacteur)

³⁷ A noter que la « pression liée à une charge de travail importante » a souvent été évoquée dans nos entretiens comme une pression temporelle.

³⁸ La définition du stress de l'agence européenne pour la sécurité au travail et la santé de Bilbao est couramment admise : « un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a des ressources pour y faire face ».

³⁹ Le burn-out est défini par l'OMS comme « un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail ».

Les moyens de prévention existants et à prévoir indiqués dans le DUERP sont d'ordre général, et se limitent souvent à un affichage sans mise en œuvre concrète (« Accord RPS de Juillet 2010 », « favoriser le dialogue, accentuer les échanges entre les Rédacteurs et la hiérarchie, entre Direction de la Rédaction + Responsable de service »). Les lieux et les temps de dialogue ne sont pas mentionnés. Il est significatif à ce titre que les réunions de service, qui pourraient être un des lieux appropriés pour évoquer les conditions de réalisation et le contenu du travail, se tiennent de façon aléatoire voire pas du tout et surtout n'abordent pas ou peu ces sujets. Il en est de même pour les entretiens annuels dont le taux de réalisation est faible.

Face à ces risques psychosociaux, il n'existe pas de plan d'action spécifique. De ce point de vue, l'absence de recherche des causes « racines » premières du travail dans l'urgence, et de la pression temporelle, sur lesquelles il serait possible de faire levier, ne permet pas d'élaborer un plan de prévention approprié.

1.2. Un mouvement de déqualification : vers un travail d'exécutant ?

Il est évoqué, en filigrane de la majorité des entretiens, une perte ou des atteintes fortes au sens du travail, les rédacteurs estimant avoir de moins en moins la possibilité de bien faire leur travail.

1.2.1. LE MORCELLEMENT DU TRAVAIL

On observe également un morcellement du travail qui s'apparente à une forme de taylorisation, signe d'une industrialisation poussée du processus de production.

Le morcellement ou l'émiettement du travail est aussi l'une des conséquences du phénomène précédemment décrit, de la course à l'information, du manque d'anticipation des éditions et une volonté de se laisser une latitude décisionnelle importante en décidant le plus tardivement possible. Il est indissociable du travail dans l'urgence.

Nous l'avons largement évoqué dans nos précédentes expertises :

« Cette pratique qui consiste à envoyer plusieurs équipes de tournage pour réaliser un seul et même sujet n'est pas nouvelle. Elle répond, historiquement, à la nécessité qui se présente parfois de réagir vite pour couvrir un sujet d'actualité dont on ne peut prévoir la survenue. Depuis une date relativement récente, cette pratique tend néanmoins à se généraliser à la couverture de tous les types de sujets, y compris ceux qui pouvaient être anticipés et programmés. Le résultat en est que les rédacteurs et leurs équipes tournent de moins en moins de sujets dans leur intégralité, ils ne maîtrisent plus que très rarement l'ensemble de la chaîne de réalisation. Typiquement, on envoie deux, trois équipes ou plus pour réaliser un sujet et c'est encore un autre rédacteur qui assemble – un rédacteur qui n'a pas participé à la collecte du matériau⁴⁰. »

Lors de la présente expertise, cet émiettement a encore très largement été évoqué dans les entretiens avec les rédacteurs comme l'une des situations les plus emblématiques du travail en mode dégradé.

« À 10h30, on m'a sélectionné 3 interviews que je dois faire, et d'autres collègues cherchent des éléments et moi je dois les monter avec 3 bouts de phrases, c'est de l'industrialisation, c'est l'exemple des chaînes d'info. » (France 2)

⁴⁰ Expertise temps de travail, CEDAET, op. cit., p.38.

« Vous n'êtes plus du tout en charge de votre sujet car il y a 5 équipes différentes + 1 équipe qui récupère le sujet pour la fabrication : gérer du hotnews et gérer au dernier moment. 1 sonore, 1 client, 1 porte de derrière, 1 porte de devant, 1 équipe qui récupère les tournages. Bien souvent on ne se parle pas. » (France 2)

« Mais une tendance qui se développe, que je déplore, c'est se mettre à plusieurs sur un truc et un qui ramasse, qui n'était pas sur le terrain. Travail de groupe, lamentable, c'est une déresponsabilisation. Un qui fait ça, un autre qui fait ça, celui qui a une vision globale de la chose c'est celui qui n'y était pas ». (France 2)

Dans le même ordre d'idées, le compte-rendu du groupe de travail sur le statut de l'image qui a réuni des JRI, dans le cadre des travaux préparatoires à Info 2015, évoque la « multiplication des équipes pour la réalisation d'un seul et même reportage » qui « favorise la perte de l'identité de l'image »⁴¹.

Le morcellement du travail et le travail dans l'urgence alimentent la perte d'autonomie et de maîtrise du travail des rédacteurs (tout comme des JRI). Ces derniers se sentent dépossédés de leur sujet.

1.2.2. LA PERTE D'AUTONOMIE / UN TRAVAIL D'EXÉCUTION

Le fait de travailler en ne traitant qu'un bout du sujet entraîne une perte d'autonomie du journaliste qui n'est plus maître de son sujet de bout en bout.

À cela s'ajoute des instructions parfois très précises des éditions au point où les journalistes ont le sentiment que l'encadrement « leur tient la plume ». Cette expression est revenue à différentes reprises dans les propos de journalistes interrogés, en particulier à France 2, les journalistes de France 3 revendiquant une liberté de ton encore possible dans leur rédaction. Toutefois, nous avons vu que la tendance d'un contrôle éditorial sur les sujets et les contenus semble se renforcer, y compris sur France 3. C'est précisément une des craintes exprimées par les salariés quant à la mise en œuvre du projet de fusion des rédactions.

L'encadrement éditorial est très présent à France 2 où l'angle choisi par le ou les rédacteurs en chef n'est en général pas soumis à discussion et les consignes de tournage sont strictes et précises.

« Le journal est devenu une dictée. Cela fait 5-6 ans, cela a commencé à basculer. L'encadrement nous donne l'ordre du montage : tu vas interviewer telle personne, interviews très orientés et ils nous disent dans quel ordre le mettre.... On est infantilisés, devenus des stagiaires permanents (...) On sort des salles de montage éreinté parce que corrigé comme à l'école. Dimension infantilisante. » (France 2)

« Le 20h c'est le comble de l'info pyramidale, on nous prend le stylo... au final ils ont tendance à remodeler les choses. » (France 2)

« Dictée », « infantilisation », les termes employés sont très évocateurs de cette perte d'autonomie particulièrement mal vécue par des journalistes aguerris qui se sentent bridés dans leur expression. Ils n'ont plus ou moins la possibilité d'apposer « leur patte » dans la conception et la fabrication des sujets. Mettre sa patte, sa part individuelle d'invention et de créativité (notion de jugement de beauté forgée par la psychodynamique du travail) est une nécessité de tous les métiers a fortiori du journalisme⁴².

Ce constat est également posé par le groupe de travail JRI sur le statut de l'image :

⁴¹ Info 2015, restitution des travaux des groupes thématiques, Statut de l'image, Chloé Cormery et Hervé Brusini, 29/11/2013, p.32.

⁴² Cyril Lemieux (sous la dir.), *La subjectivité journalistique, Onze leçons sur le rôle de l'individualité dans la production de l'information*, Editions de l'EHESS, 2010.

« L'image n'est plus constatée sur le terrain comme source d'information mais décidée et guidée par la hiérarchie... Les équipes de terrain JRI et rédacteurs ou rédactrices ont perdu leur autonomie, et, de fait, ils ne sont plus des témoins privilégiés qui racontent mais des passeurs qui exécutent. ⁴³ »

« Des passeurs qui exécutent », il s'agit d'une transformation identitaire. L'identité professionnelle des journalistes reste encore largement structurée par une forte quête d'autonomie au travail mais l'industrialisation du processus de « fabrication » de l'info se traduit par une remise en cause de l'autonomie des journalistes, qui impacte leurs conditions de travail et leur rapport subjectif au métier.

La main mise des éditions se manifeste également par le fait que des sujets proposés par des journalistes en conférence de prévision soient de fait réalisés par d'autres. Le pouvoir décisionnaire des éditions se matérialise souvent dans la répartition des sujets commandés et le choix des rédacteurs, contribuant à forger l'idée d'un « casting » propre à chaque édition. Cela contribue à créer une hiérarchie informelle, mais néanmoins opérante qui a des conséquences concrètes sur la charge (ou la sous-charge) de travail des rédacteurs.

Cela pose de nouveau la question de la faiblesse du débat éditorial et du poids trop important des éditions dans le choix et la réalisation des sujets au détriment de la connaissance de terrain des journalistes.

Ainsi, les journalistes des services rencontrés ont tendance à moins proposer de sujets en conférence de prévision pour deux raisons essentielles : ils n'ont pas le temps de les préparer et/ou ils sont échaudés par des refus successifs.

« Même si la proposition est validée, anticipée, ce ne sera jamais que le projet que le rédacteur en chef voulait, réduire le propos de la personne, c'est monnaie courante. » (France 3)

1.2.3. LE DÉVELOPPEMENT DU TRAVAIL DE DESK

Le travail de desk s'est développé concomitamment à la diminution du nombre de reportages.

De plus en plus de sujets sont réalisés sur la base d'images d'archives, d'agences de presse ou bien encore de sujets des régions.

Cela concerne en particulier la rédaction de France 3 dont les éditions disposent d'un budget deux fois moins important que celui de France 2. En particulier, les tournages longs, de plusieurs jours en région, et plus encore, les départs à l'étranger se sont raréfiés pour la rédaction de France 3.

« Nous, on a moins de moyens, on reste à Paris. Quand on a un sujet à faire sur une profession par exemple, on ne va pas aller en province dans la journée pour l'interviewer, on est obligé de le faire à Paris, on va aller dans le 15^{ème} par exemple. » (France 3)

Même si la rédaction de France 3 a toujours disposé de moyens plus réduits que celle de France 2, les journalistes de France 3 observent un mouvement de paupérisation de leurs éditions et soupçonnent leur direction d'en faire un préalable à leur fusion avec France 2.

« Tout a été fait depuis des années pour paupériser F3, ne pas avoir de moyens et en arriver à espérer la fusion. » (France 3)

« La rédaction est moribonde. Donc maintenant les gens se disent autant être fusionnés. Ils ont préparé le terrain pour la fusion. » (France 3)

⁴³ Idem, pp.31-32.

Ils en sont souvent réduits à ce qu'ils estiment être du bricolage. Le manque de moyens et une ligne éditoriale axée sur la proximité, le « concernant », les contraignent à faire moins de sujets approfondis.

« Avant, on sortait des affaires. Sur France 3 aussi. Là il n'y a jamais rien qui sort. On fait la pluie et le beau temps. » (France 3)

« Par contre on fait beaucoup plus de sujets beaucoup plus courts, différence énorme entre des sujets d'1,30 minute et de 3 minutes. Depuis son retour un sujet approfondi n'a pas été demandé. Il y a beaucoup moins de sujets de fond, de dossier, on est beaucoup plus sur du factuel. » (France 3)

« Aujourd'hui, on fait de l'actualité à base d'archives, de micro-trottoir, petits bouts de région... rien de bien réjouissant. L'un va faire le sonore, l'autre monte et attend que cela arrive. » (France 3)

À France 3, le manque de moyens se traduit aussi par un effectif tendu du fait du non remplacement des départs définitifs ou temporaires lorsqu'il s'agit d'un détachement dans une édition. Lors de nos investigations sur le terrain, sur les 16 rédacteurs du service économie de France 3 à l'organigramme (en date d'octobre 2014), seulement 10 étaient réellement présents dans le service. On comptait quatre détachements sur les éditions, une mobilité dans un autre service, un arrêt pour longue maladie, a priori non remplacés⁴⁴. En revanche le service bénéficiait de l'apport de deux rédacteurs en cours de reclassement et ainsi que d'un contrat de qualification. Mais il s'agit de salariés en formation qui ne sont pas en mesure de déployer les mêmes compétences qu'un journaliste aguerri.

Au service économie de France 3, l'effectif tendu voire le sous-effectif fait qu'entre les différentes permanences à tenir (2 permanences actualité par jour, la permanence du week-end et la permanence du Soir 3), les journalistes ont bien du mal à trouver le temps pour s'occuper des sujets de fond, et plus encore, à en proposer pour les conférences de prévision⁴⁵.

Plus largement, les journalistes des services de la rédaction soulignent une plus grande difficulté à prendre du temps à l'extérieur pour « humer l'air du temps », aller chercher la source première de l'information soit parce qu'ils manquent de temps pour le faire, soit parce que ce n'est pas considéré comme une nécessité, un allant de soi par l'encadrement du service (ces derniers signant les ordres de mission des rédacteurs).

« Si c'est pas un sujet qui a déjà été lancé, on ne peut pas y aller. Cela a changé les façons de faire le métier. Cela fait un peu plus de 5 ans. » (France 2)

« Chercher l'info, on ne fait plus, la vérifier on ne fait plus, sur un dossier personne ne lit plus l'étude qui est la source du sujet, on voit ce qui est dit et on commente. » (France 3)

1.2.4. AU FINAL, LA PERTE D'INTÉRÊT DU TRAVAIL

Toutes ces évolutions, moins partir en reportage, faire moins de sujets de fond, le travail morcelé, le travail dans l'urgence, se traduisent par un appauvrissement du travail et une perte d'intérêt des rédacteurs.

De plus, elles vont à l'encontre de la conception la plus répandue du métier de journaliste et du travail bien fait.

⁴⁴ Nous avons demandé cette précision au DRH, demande restée sans réponse.

⁴⁵ Afin d'objectiver ce constat, nous avons demandé les tableaux de service des entités Economie sur 4 semaines, demande documentaire restée sans réponse.

Ce qui intéresse les journalistes, c'est de creuser, approfondir un sujet, de pouvoir partir en reportage, à la rencontre du terrain.

« Reproduire ce que l'on entend, c'est pas cela l'info... Le regret de beaucoup de gens c'est d'être tout le temps là derrière son écran. Je me rappelle d'un chef de service avenue Montaigne qui nous disait : « je ne veux pas vous voir assis derrière votre bureau, il faut aller dans les cafés, les conférences de presse, aller sur le terrain... » (France 2)

Cela génère une profonde insatisfaction et une démotivation palpable d'autant que l'attachement au métier est partagé par 74% des journalistes⁴⁶.

Les rédacteurs ayant une certaine ancienneté ont le sentiment d'un déclassement, d'une régression professionnelle, d'être devenus des exécutants au service des éditions.

« Maintenant les journalistes sont au service des rédactions comme des secrétaires . » (rédacteur)

2. Les promesses et les angles morts d'Info 2015

Comme nous l'avons abordé, la logique de regroupement des rédactions procède d'une volonté d'optimiser, de s'unir pour dégager des moyens supplémentaires avec comme finalité : *« une rédaction unique pour toutes les éditions pour tous les supports ».*

S'agissant des conséquences sur les collaborateurs, le projet ambitionne *« de faciliter le travail au quotidien »*, de *« contribuer au développement et à l'épanouissement professionnel des collaborateurs.*⁴⁷ », objectif louable compte tenu de la démotivation perceptible.

Comment ?

*« Ce développement s'appuiera sur la **possibilité d'accéder à de nouveaux champs éditoriaux en termes de contenus ou de supports**, ainsi que sur **des perspectives de mobilité accrues** dans un ensemble rédactionnel élargi. »*

Ainsi, au travers du projet Info 2015, la direction entend développer l'épanouissement professionnel au travail par l'élargissement du périmètre d'activité (travailler pour toutes les éditions, être détaché temporairement auprès des éditions), l'accès à de nouveaux supports comme le numérique, et le développement de nouvelles formes d'écriture. Le projet sous-entend que les possibilités de développer ses compétences seront ainsi démultipliées de même que les possibilités de mobilité interne.

Mais le développement des compétences s'accompagnera-t-il d'un regain de l'intérêt au travail c'est à dire la possibilité de faire plus de reportage, de suivre des sujets de bout en bout, de mieux anticiper, et donc de moins travailler dans l'urgence, d'aller chercher de l'information à la source ?

Plus largement, en quoi le projet va-t-il permettre d'améliorer les conditions de travail, de prévenir, ou pour le moins, limiter les facteurs de risques psychosociaux précédemment évoqués ?

Par certains aspects, le projet est flou, imprécis mais donne quelques orientations, indications que nous allons explorer au regard de l'existant.

⁴⁶ Cité dans le document projet p.11.

⁴⁷ Document projet, p.96.

2.1. Des moyens supplémentaires : pour quoi faire ?

Le projet Info 2015 est avant tout éditorial, ne cesse de souligner la direction : « *inventer un nouveau modèle*⁴⁸ », « *imaginer des contenus novateurs, pertinents, complémentaires* ». Créativité, nouveau modèle, nouveaux contenus, innovation sont les maîtres mots du document projet.

« *Inventer sans cesse des écritures audiovisuelles et numériques et augmenter la capacité à produire des produits différenciants, innovants, qualitatifs grâce à la mutualisation des ressources produisant l'information pour toutes les offres*⁴⁹. »

Il est évoqué la « *création d'une chaîne d'information numérique, de nouveaux magazines antennes ou web par exemple sur l'éducation aux médias ou l'économie, le développement de format/pages magazine dans certaines éditions ainsi que de nouveaux rendez-vous d'information* »⁵⁰.

L'orientation vers le numérique devrait ainsi faire évoluer les écritures et « *ouvrir à de nouveaux domaines : data journalisme, fact checking*⁵¹. » Le rapprochement des journalistes des services cultures vers Culturebox en sera la première expérimentation. Nous y reviendrons dans le chapitre suivant.

Pour la direction, le regroupement des services à iso-effectifs permettra de dégager des marges de manœuvre, des moyens supplémentaires grâce au développement des tournages communs.

Notons à ce stade que la direction s'engage à ne pas baisser le recours aux CDD : « *le projet Info 2015 n'a pas pour vocation d'abandonner le principe d'un recours aux personnels en CDD. Ce recours est appelé à perdurer dans les mêmes conditions qu'aujourd'hui en fonction des nécessités de l'activité et des besoins éditoriaux*⁵². »

Ce point est important dans la mesure où le service économie de France 2 comporte de façon structurelle un nombre important de CDD pour faire face aux demandes des rédactions et compenser les détachements de rédacteurs vers les éditions et les magazines.

Lors de notre passage dans le service, hors encadrement, on comptait en effet 6 rédacteurs en CDD et 8 rédacteurs titulaires dont un détaché à *l'œil du 20h* pour un an et remplacé par un salarié en contrat à durée déterminée.

Il faut d'ailleurs noter que les services économie de France 2 et France 3 auraient été choisis par la direction pour expérimenter les premiers le regroupement en raison d'une coopération déjà engagée en matière de tournages communs. Ainsi, une seule équipe de tournage (Rédacteur, JRI, OPS) assiste en alternance à la conférence mensuelle du MEDEF depuis des années, bien avant l'entreprise commune selon un encadrant. Depuis tous les événements de type institutionnel ont tendance à être mutualisés (conférence de presse, assemblée nationale, etc.).

Par tournage commun, on trouve deux types de situations :

- La plus commune actuellement : envoi de deux rédacteurs (l'un France 2, l'un France 3) mais d'un seul binôme JRI/OPS. Les images et le son sont communs aux deux rédactions ;

⁴⁸ Idem, p.12.

⁴⁹ Idem, p.16.

⁵⁰ Idem, pp.30 et 31.

⁵¹ Idem, p.14.

⁵² Réponse de la direction aux questions pour le CHSCT extraordinaire du 29 janvier 2015 Info 2015 phase 1, p.3.

- Une configuration plus rare : une seule équipe de tournage est envoyée (rédacteur, JRI et OPS). Cette configuration est amenée à se développer avec le projet info 2015. C'est en tout cas un des objectifs recherchés. Dans ce cas de figure, le rédacteur sur place peut recevoir des instructions de deux rédactions.

« Il y a des fois où on va se dire, on a des questions très distinctes donc on ne met pas le même rédacteur. C'est au cas par cas. Dans les conférences de presses très institutionnelles, on n'envoie qu'un seul rédacteur. » (Encadrement)

Selon la direction, **limiter les doublons sur les tournages à faible valeur ajoutée** (ex : conférence de presse, discours, assemblée nationale) permettrait de *« gagner des moyens de reportage »* (équipe projet).

« Ce que je vois, c'est qu'on a tous les jours au minimum, fourchette basse, 2 et 3 équipes qui pourraient être des équipes communes. Si on analysait plus finement, on pourrait peut-être dire un peu plus. Tournage commun, je parle de moyens. (...) Les cahiers des charges nous diront si on peut faire des tournages communs et avoir des choses différentes. » (équipe projet)

Toutefois, la direction de l'information n'a fait qu'une quantification empirique sur un mois de la part des tournages à mutualiser et estime ne pas être en mesure de le faire plus précisément.

Néanmoins, selon la direction des moyens en charge de la coordination, et qui a de ce fait une bonne vision des tournages communs France 2 et France 3, les tournages communs représentent actuellement environ 10 à 15 % de l'ensemble des tournages et estime à 30 % le potentiel de tournages communes. Cette moyenne cachant des disparités : il serait en effet plus difficiles de mutualiser les tournages des sujets société avec des angles différents que les tournages politiques. En outre, selon cette direction, il sera difficile d'augmenter de façon notable la part des tournages communs : *« pour atteindre 30 %, il faudrait un seul service JRI. » (Direction des moyens).*

Compte tenu du caractère aléatoire et incertain des moyens dégagés par les tournages communs, quelles seront les possibilités réelles, notamment pour les salariés de France 3, de faire plus de reportages, plus de reportages à l'étranger, de faire plus de magazines et ainsi de se recentrer sur leur cœur de métier ?

La question se pose en particulier dans l'organisation cible pour le service regroupé Économie dans la mesure où ils ont déjà des tournages communs. Il est peu probable que les demandes des éditions diminuent par rapport au sujet économie. Ce sont des services où la charge de travail actuelle est importante et où l'on note un sous-effectif structurel au vu de la part de CDD dans l'effectif total à France 2. À France 3, le service a des difficultés à répondre à la demande des éditions. Même en conservant l'effectif actuel, y compris la part de CDD, seront-ils en mesure demain de faire plus de reportages, des sujets plus approfondis, plus longs, d'être détachés sur des éditions ?

En effet, compte tenu de la situation actuelle, en particulier à France 3, les rédacteurs attendent d'Info 2015 de retrouver les moyens pour exercer leurs métiers, ne plus être cantonnés aux tournages parisiens ou à devoir créer un sujet avec les moyens du bord.

2.2. De nombreuses questions aujourd'hui sans réponse et/ou sans garantie

La question des spécialisations ou des rubriques

On relève aussi bien au service économie que culture l'existence de doublons sur les rubriques (transports et consommation au service économie, cinéma à la culture). Cette problématique n'est pas abordée dans le document projet.

Ces doublons seront-ils conservés ou supprimés ?

Interrogée la direction se veut rassurante :

« Les spécialisations sur l'éco, évidemment qu'on va les conserver. Il n'y aura aucun doublon, l'ensemble des éditions à servir. Compter sur des expertises, prévision, capacité de réflexion, un carnet d'adresse, on en a toujours plus besoin. (...) Mixer les reportages sans valeur ajoutée. Et spécialiser les compétences sur ce qui amène de la valeur ajoutée. Notre premier outil, c'est de travailler sur les compétences / expertises des journalistes. Ceux qui ont les mêmes expertises, de les faire travailler ensemble, cela représente une valeur ajoutée formidable. » (Équipe projet)

Faire bénéficier à la 3 des moyens de la 2 ?

La rédaction de France 2 bénéficie de ressources en assistant en nombre beaucoup plus important qu'à France 3. Il n'est qu'à comparer les effectifs du secrétariat général de France 2 et du secrétariat général de France 3 auxquels sont rattachés les assistant(e)s⁵³ : 58 collaborateurs du secrétariat général de France 2 et 13 collaborateurs du secrétariat général de France 3. Si l'on rentre dans le détail :

- France 2 : 23 assistant(e)s des services et des éditions, 6 assistant(e)s d'édition, 19 assistant(e)s de production des services et des éditions.
- France 3 : 10 assistant(e)s de rédaction⁵⁴.

Pour être précis, les responsables d'édition de France 3 bénéficient du soutien de chefs d'éditions : l'un pour les éditions du 12/13 et le 19/20 en semaine, un autre pour les éditions du week-end. En revanche, pour les éditions du Soir 3 en semaine et week-end, les responsables d'édition qui y sont dédiées travaillent chacune avec deux assistant-es d'édition.

À France 2, les assistant-es aident les rédacteurs des services : trouver des images, effectuer des recherches, monter les OFFS, aller voir l'infographie pour les Barco, préparer les missions. Cela leur fait gagner un temps précieux.

Une réflexion est en cours sur le devenir des métiers d'assistant-es. C'est une population qui n'est pas dans le périmètre de la phase 1 du projet aussi nous n'avons pas pu la rencontrer. Toutefois, aux dires des interlocuteurs rencontrés, il existerait un certain mal-être chez les assistant-es de rédaction de France 3 dont les contours de poste n'auraient pas été clairement définis et en termes d'évolution professionnelle. Une hypothèse qui reste à vérifier.

Pour les services regroupés, la direction précise qu'il n'y aura pas de changement et donc de partage des ressources entre les éditions de France 2 et celles de France 3 : *« concernant l'activité des assistantes de rédaction et des assistantes de production pour le service Économie et social de France 2, celle-ci est appelée à perdurer dans les mêmes conditions qu'aujourd'hui. En effet, la réflexion engagée sur la clarification et l'harmonisation de leurs missions nécessite d'être approfondie au-delà de la phase 1 du projet Info 2015.⁵⁵ »*

L'équipe projet apporte une précision concernant l'organisation cible du service regroupé Économie et social :

« La solution peut être que lorsqu'on travaille sur une édition France 2, on le fait selon le système France 2. Et lorsqu'on travaille sur une édition France 3, on le fait selon le système France 3. Un bon moyen de régler la question dans une phase transitoire. Système assez simple, qui ne modifie pas les façons de travailler. Ou alors ce serait de

⁵³ Hors assistant(e)s de direction.

⁵⁴ Organigramme en date du 1/1°/2014, pp.48 et 49.

⁵⁵ Réponses de la direction aux questions du CHSCT, op.cit., pp.2 et 3.

renforcer l'activité documentaliste qui existe au service éco de France 2⁵⁶ par quelqu'un qui viendrait de France 3. Car il y a un seul service documentaliste. On va travailler avec les gens des services éco France 2 et France 3 pour trouver des solutions, répondre par petites touches. » (Équipe projet)

Nous confirmons qu'il s'agit d'un sujet sur lequel il faudra réfléchir rapidement avec les principaux intéressés notamment en termes de faisabilité sur la charge de travail.

De même concernant les régions, les éditions de France 3 pourront-elles faire appel aux bureaux décentralisés de la rédaction de France 2 dans les régions ? Actuellement ces derniers ne travaillent que pour les éditions de France 2 à l'inverse des antennes régionales qui peuvent répondre aux demandes de France 3 mais qui ont leur propre production, leurs propres journaux à fournir. La production locale étant prioritaire, les antennes ne vont pas forcément répondre positivement aux demandes de la rédaction nationale de France 3.

Ne pas faire bénéficier aux rédacteurs provenant de France 3 des moyens de France 2 en particulier d'assistantat ne correspondrait pas à l'esprit de la réorganisation.

Le chef de service Économie de France 2 annoncé comme le futur chef du service regroupé par les salariés précise que le regroupement se fera pas à pas, très progressivement pour qu'au bout de 6 mois ou un an, les salariés connaissent toutes les éditions. Il ne sera pas demandé à un rédacteur de France 2 de travailler de but en blanc pour une édition de France 3 et réciproquement.

Un point clé en termes de condition de travail est celui de l'équité dans la répartition du travail. Tout le monde s'accorde à dire que le travail valorisant est celui du travail de fond, du reportage, de la mission en France ou à l'étranger ainsi que les détachements sur les magazines et les éditions [à l'inverse du traitement de l'actualité chaude].

En termes de prévention de santé au travail, il est primordial que les critères de répartition soient définis, transparents, lisibles, partagés et équitables afin que ne se développe pas un sentiment d'injustice, le sentiment d'un service à deux vitesses au détriment, en particulier, des rédacteurs provenant de France 3. Et ce, d'autant plus que le futur chef de service viendrait de France 2. Actuellement, à France 2, les critères de répartition du travail ne sont pas si clairs que l'encadrement le laisse entendre (disponibilité des rédacteurs, spécialisation ou appétence des rédacteurs, etc.). Il n'existe pas d'instance, de temps collectif régulier où ces critères sont mis en débat, ou tout simplement explicités, d'où le soupçon de favoritisme. Ainsi, en est-il des missions à l'étranger ou des détachements sur les magazines ou les éditions, certains n'en réalisent pas dans le service économie de France 2.

Cela concerna aussi les détachements sur les éditions et les magazines.

2.3. Les équipes dédiées

« Pour participer au renforcement de l'identité des éditions, il est proposé la mise en place d'équipes dédiées aux éditions TV.

Ces équipes dédiées seraient dimensionnées en cohérence avec les cahiers des charges éditoriaux de chaque édition TV, donc susceptibles d'évoluer en fonction des propositions éditoriales.

Les personnes composant ces équipes dédiées seraient détachées auprès d'une édition pour une durée définie et pour une mission précise, comme cela est déjà le cas pour quelques éditions de France 2 ou France 3. Les personnes composant les équipes dédiées aux éditions resteraient donc rattachées à leur service d'origine mais seraient

⁵⁶ F2 : la personne qui fait de l'assistance documentaliste est détachée dans le service éco.

encadrées éditorialement pour la durée du détachement, par le Rédacteur en Chef de l'édition qui les a missionnés.⁵⁷ »

Il existe actuellement deux situations :

- Des journalistes qui font partie de l'équipe d'édition. À ce titre, ils sont inscrits à l'organigramme. C'est par exemple le cas des éditions du week-end de France 2 : il existe trois postes de rédacteurs dédiés aux rubriques (Immersion du vendredi, Grand Format du samedi et l'enquête du dimanche qui sont des produits de 6-7 mn de type magazine). Ils dépendent hiérarchiquement du rédacteur en chef de l'édition. Pour comparaison, les éditions du week-end du 12/13 et du 19/20 ne bénéficient pas de l'apport de rédacteurs dédiés à l'édition que ce soit en détachement ou en poste.
- Des journalistes détachés pour un temps donné sur une édition ou un magazine mais dont le poste est conservé dans les services de la rédaction et qui restent hiérarchiquement rattachés aux services de la rédaction. C'est cette configuration que la direction entend développer avec Info 2015.

Selon cette dernière, cela profiterait aux rédacteurs et éditions de France 3 qui sont moins dotées que France 2. D'après la direction, cette situation s'explique par des effectifs presque deux fois plus nombreux à France 2 (environ 200 cartes de presse à France 3 contre 350 à France 2), une taille critique qui permet les détachements à France 2 contrairement à la rédaction de France 3 où « les services ne sont pas en capacité [compte tenu des effectifs] de détacher des gens ». Toutefois, même au sein de France 3, on observe une inégale répartition entre éditions, certaines ayant des rédacteurs détachés et d'autres non.

Est-ce que demain toutes les éditions pourront en bénéficier ? Le projet ne le précise pas et indique que ce sera défini après les cahiers des charges.

« Le dimensionnement précis de ces équipes dédiées aux éditions TV serait défini dès la première phase d'Info 2015 par la Direction de la Rédaction avec la validation du Directeur de l'information, et après approfondissement des cahiers des charges éditoriaux en concertation avec les rédacteurs en chef qui lui sont rattachés.⁵⁸ »

Les équipes dédiées seraient susceptibles de redonner du sens, de l'intérêt au travail aux rédacteurs puisque l'accent est mis sur les rubriques, sur les sujets approfondis et les nouvelles formes d'écriture.

Toutefois, là encore, il est central de rendre le processus de détachement transparent, de faire un appel au volontariat et d'explicitier les critères de sélection.

Actuellement, les critères de sélection sont opaques. L'ensemble du service n'en est pas informé. Cela se fait au bon vouloir du chef de service et/ou du rédacteur en chef.

« Les détachements se dealent en sous main car on est mis devant le fait accompli : on nous demande pas qui est volontaire, candidat, intéressé. On voit passer les trains et on ne peut pas monter dedans. C'est opaque. » (France 3)

« Des détachements, il n'y en a pratiquement pas. C'est un peu la carotte pour maintenir les gens qu'ils veulent motiver. On ne le propose qu'à eux. C'est à la main du chef de service. » (France 2)

On peut également se demander quelles seront les répercussions sur les charges de travail à venir des rédacteurs puisque les rédacteurs détachés ne seront pas remplacés dans les services par des CDD le temps du détachement. Pour la direction, il n'y aura pas de répercussions puisque « les journalistes dédiés produisent du temps d'antenne. Le temps d'antenne n'est pas extensif, ça se fait à la place d'autres sujets. » (Équipe projet)

⁵⁷ Document projet, op.cit., p.51.

⁵⁸ Idem p.22 ;

Autrement dit :

« *Les contenus éditoriaux n'étant pas appelés à augmenter, la charge de travail des services et équipes concernées par le projet existera dans des proportions équivalentes à celles d'aujourd'hui.*⁵⁹ »

Par ailleurs, il faut être vigilant à ce que ne s'installe pas une configuration où les rédacteurs seraient détachés pour faire des sujets valorisants quand ceux des services s'usent à traiter l'actualité quotidienne.

En effet, cette configuration générerait des risques importants comme :

- La hiérarchisation des rédacteurs et l'exacerbation des rivalités ;
- La mise à l'écart plus grande entre les rédacteurs « dédiés », protégés, valorisés sur des contenus intéressants et les autres qui resteront dans une « news factory » à faire l'actualité au tout venant ;
- La sélection des rédacteurs en conformité avec les lignes éditoriales, et donc une reproduction voire une accentuation des écueils actuellement constatés.

2.4. Vers plus d'anticipation ?

Le projet prévoit la création d'un service de 3 personnes regroupant la prévision, les opérations spéciales et une activité d'investigation. Le service serait dirigé par un rédacteur en chef prévisions et placé sous la responsabilité du directeur de la rédaction.

Dans l'organisation cible, ce service procède du regroupement :

- De l'activité prévisions à France 3 : une personne en charge des prévisions est rattachée à la direction des JT Nationaux de France 3. Elle prépare et anime la conférence de prévision du jeudi. Il n'existe pas à France 2 de service équivalent. À France 2, les prévisions sont collectées et rassemblées par l'assistante du directeur des moyens et de la coordination en vue de la conférence de prévision du jeudi ;
- Du service *opérations spéciales* rattaché à la direction déléguée à l'information, service composé de deux personnes ;
- De la création d'une activité *investigations*.

Il n'y aura plus qu'une seule personne en charge opérationnellement des opérations spéciales. On peut donc supposer que l'un des salariés du service des *opérations spéciales* sera dédié à l'investigation ou bien reclassé ailleurs. Cette reconfiguration est-elle possible : qu'en est-il de la charge de travail actuelle des 2 salariés « Opérations spéciales »⁶⁰ ?

La direction insiste sur la nécessité d'une plus grande anticipation, prévision : « *la prévision c'est le nerf de la guerre.* » (*Équipe projet*)

La direction part du constat que la conférence de prévision « *ne joue donc pas pleinement son rôle qui consisterait à faire prendre du recul sur l'actualité et à imaginer des angles ou des modes de traitement différenciants par rapport aux éditions de la tranche et à la concurrence.*⁶¹ »

Elle envisage une prévision en deux temps pour les deux antennes confondues : thématiques (horizon 2 semaines et plus) et sujets (horizon 2 semaines et moins) au lieu d'une seule aujourd'hui par chaîne (quoiqu'il existe des temps organisés par la direction déléguée à l'information pour décider de la couverture des grands événements par chaîne :

⁵⁹ Réponse de la direction aux question du CHSCT, op.cit., p. 4.

⁶⁰ Nous ne les avons pas rencontrés dans le cadre de l'expertise.

⁶¹ Document projet, p.57.

commémorations, événements sportifs, élections, etc.). La nature de ces deux conférences de prévision apparaît relativement floue sur le document projet mais la direction précise :

« D'abord par tranche, les éditions se parlent autour des grands sujets. Puis il faut que ce soit partagé dans une deuxième conférence de prévision plus formelle ou les échanges et les arbitrages se font. Ce que nous on souhaite, c'est organiser ce débat à deux échelles : d'abord dans les tranches, clarifier les choses entre 12/13, 13H, Télématin / 19/20, 20h, Soir3 ; puis une conférence générale permettra un arbitrage entre les uns et les autres. C'est comme ça qu'on l'imagine. Les choses vont évoluer. Puis il y aura une deuxième conférence de prévision où tout le monde est là afin de partager l'ensemble de l'information, de voir ce qui est cohérent sur l'ensemble de l'info FTV. Rationnaliser dans un cadre plus large. » (Équipe projet)

En quoi le projet répond-il réellement à une amélioration de l'anticipation ? En quoi cela permettra-t-il une réduction du travail dans l'urgence ?

C'est l'un des attendus des changements qui seront apportés :

« Pour les rédacteurs et collaborateurs des éditions et des services, l'anticipation dans le traitement des sujets devrait également permettre de réduire la pression liée aux décisions prises dans l'urgence⁶². »

Toutefois, nous avons vu que le travail dans l'urgence était notamment lié à la diffusion du modèle « hot news », aux ordres et contre-ordres des éditions et au morcellement de l'activité qui en résulte. Aucune de ces thématiques n'est abordée dans le document projet.

De plus, si certains rédacteurs déplorent le poids trop important pris par les éditions dans la prise de décision, il est probable que ce poids s'accroît dans l'organisation cible.

En conclusion, si le projet Info 2015 contient beaucoup de promesses, de bonnes intentions, qu'en sera-t-il réellement ?

Le projet est-il à même de redonner du sens et de l'intérêt au travail des rédacteurs ? Rien n'est moins sûr.

3. Le risque de fusion-absorption

3.1. Des événements révélateurs du risque de fusion-absorption

3.1.1. DES PROJETS QUI VONT TOUS DANS LA MÊME DIRECTION

Dans le cadre de ce projet, de nombreuses questions émergent concernant l'avenir de la rédaction nationale de France 3. La question principale qui inquiète nombre de salariés de France 3 est la fusion-absorption de la rédaction nationale de France 3 au profit de France 2, comme en témoigne la tribune de salariés de France 3 publiée dans le journal *Libération* le 27 janvier 2015.

De son côté, la direction ne cesse de répéter qu'il ne s'agit pas d'une fusion-absorption mais bien de la création d'une « rédaction intégrée » avec l'association au numérique. Elle précise que les éditions et les magazines continueront d'exister avec des identités propres définies par les cahiers des charges. Elle annonce dans son projet vouloir « lancer les bases d'une

⁶² idem, p.61.

*refondation des règles de vie collective au sein de la rédaction commune qui ne soient ni celles de France 2 ni celles de France 3, ni celles des médias numériques.*⁶³ »

Toutefois, dans cette première phase du projet info 2015, la direction indique que les cahiers des charges ne sont pas finalisés et ne souhaite pas nous transmettre une version provisoire. Or ils représentent le contenu du projet éditorial qui alimente l'activité de chacun et représente le cœur de la politique managériale qui sera appliquée comme l'analyse Henri Vacquin dans son rapport⁶⁴. Il évoque que le management à France Télévisions est guidé par les politiques éditoriales.

Aussi, cela nous amène-t-il à interroger le modèle organisationnel sous-jacent afin d'analyser et de comprendre le contexte actuel et les évolutions à venir dans le cadre du projet info 2015.

Le modèle organisationnel mis en avant dans les précédents projets s'aligne sur l'organisation de France 2. D'une part parce que les services regroupés (montage, prise de vue, météo et EVN) ont tous des chefs de service issus de France 2, ainsi il est probable qu'ils appliquent le modèle qu'ils connaissent. D'autre part, parce que les projets concernant la première phase du projet CDE⁶⁵, IFAB, la coordination des reportages, l'accord du temps de travail qui favorise le forfait jour, ou encore du PC info, vont dans ce sens.

- Le projet CDE avait notamment pour objectif d'homogénéiser les outils, les process de diffusion et les métiers. Alors que les systèmes technologiques de France 5 étaient les plus avancés et que France 3 les utilisaient pour partie, c'est néanmoins le fonctionnement de France 2 qui a prévalu.
- Dans le cadre d'Ifab⁶⁶, la direction a inscrit dans son projet que l'objectif est de «[...] faire passer les processus de fabrication des éditions nationales de France 3 du mode vidéo au mode fichier dans un processus intégré et commun à celui déjà en place à France 2 ». Comme nous l'avons évoqué dans notre rapport, le modèle France 2 facilité par les avancées technologiques avaient progressivement réduit les temps de fabrication. Cela a favorisé la récurrence du travail dans l'urgence, la diminution de l'anticipation du travail, l'accroissement des durées de rushes et des amplitudes de travail, la transformation des responsabilités et la déliquescence du travail collectif.
- L'application des modalités de l'accord sur le temps de travail qui, sans en conserver toutes les spécificités, s'est inspiré des dispositions de France 2. Notamment en privilégiant le forfait jours et en supprimant dans plusieurs services France 3 la planification du travail sur 4 jours, comme au service « économie et social » de France 3.
- L'adoption par la coordination des reportages de France 3 de la planification et de l'organisation de la coordination de France 2 sans que ses effets sur les risques professionnels aient préalablement été évalués. Nous y reviendrons dans la partie suivante.
- Le projet du « PC info »⁶⁷ montre que ce sont les process et le matériel utilisé par France 2 qui a été imposé à l'ensemble des JRI (caméra P2). De plus, l'analyse avait mis en évidence que la création d'une espace commun et la fusion des équipes devant travailler pour les deux chaînes nécessiteraient des arbitrages : « dans cet espace commun, les

⁶³ Dossier d'information-consultation « projet d'évolution de l'organisation de la Direction de l'Information de Frances Télévisions « info 2015 » » - Décembre 2014. p.16.

⁶⁴ Rapport Technologia, étude confiée à H. Vacquin, *Prévention et qualité de vie au travail au sein du groupe France Télévisions*, novembre 2014. p12-14

⁶⁵ Projet du Centre de Diffusion et d'Échange (CDE) dont la première phase a été étudié par le Cédæet en dec.2012.

⁶⁶ Rapport Cédæet sur le projet Inat, « Analyse du projet Ifab », déc. 2012, pp.19-77.

⁶⁷ Ibid. « projet PC info, pp. 78- 149.

membres de l'équipe éditoriale devront spécifier précisément l'édition vers laquelle est destinée la demande ». Ainsi qu'une densification de l'activité car les activités supplémentaires à réaliser dans le même laps de temps seront faites et par le même nombre de salariés. Ces derniers éléments vont expliquer une part des situations dégradées aux cours des événements de « Charlie hebdo » et de « l'hypercashier », nous y reviendrons.

Ces éléments montrent que c'est bien le modèle organisationnel de France 2 que la direction déploie. Les derniers événements font craindre l'absorption de France 3 par France 2 et le déclassement des éditions de France 3 d'autant plus que les cahiers des charges ne sont pas définis.

3.1.2. LES ÉVÈNEMENTS DE « CHARLIE HEBDO » ET L' « HYPERCASHIER », QUELS ENSEIGNEMENTS ?

Ainsi les derniers événements de « Charlie hebdo » et de « l'hypercashier » ont été vécus douloureusement par des salariés de France 3 et ont suscité l'incompréhension des téléspectateurs comme l'évoque la médiatrice de France 3 dans son courriel du 8 janvier 2015. Les téléspectateurs ne comprenant pas les raisons pour lesquelles France 3 dans son journal du 12/13 n'avait pas fait une édition spéciale sur la situation dramatique en pleine région parisienne et pour le moins ne l'avait pas annoncé en début de journal laissant des titres sur les soldes ou les baignades en hiver en total décalage avec cette actualité.

Certes ces retours font référence plus particulièrement au journal du 7 janvier, reportant la faute exclusivement sur le rédacteur en chef, alors que le PC info est commun aux deux rédactions et que comme on s'y attendait dans de telles circonstances d'autres responsables étaient présents et que manifestement ils n'ont pas réagi.

Toutefois, au-delà de cette situation considérée par tous comme une mauvaise gestion ponctuelle de l'actualité, les jours qui suivirent n'ont pas rassuré les salariés de France 3, bien au contraire. Effectivement, seule France 2 a pu bénéficier d'une large couverture via des éditions spéciales. De plus, une large partie des moyens ont été réquisitionnés par France 2 empêchant les salariés de France 3 de transférer leurs images. Les frustrations et les incompréhensions des salariés de France 3 ont été grandes. Ils y voient le signe que la direction, dans ce projet « info 2015 », va, contrairement à ce qu'elle annonce, attribuer davantage de moyens à France 2 et réduire ceux de France 3, déjà bien inférieurs. À titre de contre-exemple, les salariés de France 3 évoquent la spéciale réalisée au moment des événements du 11 septembre 2001.

La direction interrogée sur ce point évoque que c'est l'absence de mise en place du projet info 2015 qui a conduit à ces situations. Elle a fait un débriefing avec les différentes équipes et elle a décidé de mettre en place une cellule de crise de coordination éditoriale et technique ainsi que d'autres mesures à ce jour non communiquées.

Toutefois, des questions demeurent. Par exemple, des techniciens du PC info évoquent qu'en l'état actuel, il n'est pas possible de gérer deux spéciales sur les deux chaînes. Nous avons vu que c'est à l'éditorial d'arbitrer sur les demandes. Deux remarques s'imposent :

- La mise en place des précédents projets, et notamment le PC info, induisent une organisation permettant l'alimentation d'une chaîne, et difficilement, deux en simultané. Info 2015 ne fera que poursuivre ce processus ;
- La mise en œuvre d'info 2015 va-t-elle réellement permettre d'éviter qu'une situation similaire se reproduise ou bien va-t-elle uniquement justifier l'arbitrage en amont, les journalistes ne fourniront que des sujets ou des éléments pour l'édition spéciale faite sur France 2 ?

D'autres situations viennent alimenter les craintes des salariés, comme l'iniquité des moyens du service météo aujourd'hui fusionné. Il a été évoqué que le météorologue sur place, et plus largement, les moyens (mise à disposition des cartes etc.) sont accaparés par France 2. La qualité de l'information s'est dégradée à France 3 (perte des cartes sur les températures ressenties ou sur la pollution alors qu'elles étaient à l'antenne depuis des années). De plus, l'équipe de France 3 a le sentiment d'être cantonné à un rôle d'exécutant ne pouvant plus exprimer son point de vue.

Ainsi, alors que la direction considère que le projet info 2015 permettra de résoudre les problèmes évoqués, force est de constater que déjà les évolutions organisationnelles précédentes ne laissent que peu de marges de manœuvre pour une équité de traitement des deux chaînes.

De plus, comme nous l'avons vu précédemment, la direction ne donne pas les garanties suffisantes sur les moyens dont disposeraient les éditions concernant la mutualisation. Aussi la crainte des salariés continue à porter sur la déliquescence qu'ils considèrent programmée de France 3, car les regroupements vont engendrer des doublons et les salariés craignent un nouveau plan de départ volontaire à l'issue de ce projet. Les situations de l'AITV et du journal de la nuit de France 2 encore sont présentes dans les esprits.

Ces inquiétudes sont d'autant plus grandes que nombre d'entre eux ne se reconnaissent pas dans le modèle organisationnel de France 2, dont nous allons tenter de comprendre les principes sous-jacents.

3.2. Quelles caractéristiques du modèle de l'excellence ?

3.2.1. LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE ET L'ENGAGEMENT TOTAL COMME VECTEURS DE RÉUSSITE

Depuis plusieurs années, France Télévisions est en évolution permanente, elle a quitté progressivement une organisation et un fonctionnement tournés vers le service public pour une organisation tournée vers l'adaptation à un environnement hautement concurrentiel avec des mutations technologiques extrêmement rapides. En ce qui concerne les éditions des journaux télévisés, il s'agit de la concurrence des chaînes d'informations continues.

Aussi, dans son évolution, la direction de France Télévisions semble avoir migré vers le modèle de l'excellence. En effet, dans les entretiens, le terme excellence est utilisé de manière récurrente pour décrire l'organisation des éditions de France 2. De quoi s'agit-il ?

Comme son nom l'indique ce modèle prend ses fondements sur la valeur de l'excellence, cette valeur est étroitement liée à la notion de performance car il s'agit « *de faire mieux que les autres, d'arriver au sommet, d'accomplir des exploits dans quelque domaine que ce soit, sportif, télévisuel artistique ou professionnel* »⁶⁸.

L'excellence renvoie à la performance⁶⁹ de chacun de ces salariés, cette performance devant être instantanée. C'est celle d'un moment et d'un instant, elle peut donc être remise en cause à tout moment. Cet état de fait est illustré par des salariés de FTV lorsqu'ils évoquent leurs expériences ou celles d'un collègue, qui, bien que considéré comme un bon professionnel, subit une mise à l'écart sans explication. Nous n'avons pas eu accès à la totalité des histoires professionnelles de ces salariés qui pourraient apporter une analyse poussée de la compréhension de cet état de fait. Toutefois, de manière récurrente,

⁶⁸ Nicole Aubert, Vincent De Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Seuil, 2007, p.71.

⁶⁹ Rappelons que la performance ne traduit qu'un résultat produit dans des circonstances données, sans rien dire de ce que le salarié a déployé comme connaissance, savoir-faire, énergie physique et psychique pour obtenir ce résultat.

reviennent des situations qui ne sont pas liées à la qualité du travail fourni (puisqu'il a été considéré comme bon voire très bon pendant des années), mais à la volonté de certains journalistes de continuer à réaliser leur travail en fonction de leurs critères d'exigence et non en répondant aux modalités organisationnelles déployées par l'encadrement. Cette situation n'est possible que par l'aspect éphémère de la reconnaissance du travail réalisé, et donc à la performance.

Le modèle de l'excellence repose également sur l'innovation et l'engagement total du salarié, et c'est bien ce qu'on voit à l'œuvre à FTV et notamment à France 2, car les différents projets dont les changements opérés sur le temps de travail tendent à cela. Le mécanisme sous-jacent à la volonté de l'engagement total est dû à une meilleure compréhension du fonctionnement psychologique humain. Ainsi les entreprises ont compris que la captation de l'énergie psychique des salariés est un moteur efficace afin d'atteindre leurs objectifs économiques. Cela est d'autant plus possible que la société actuelle le permet en mettant au centre des préoccupations de chacun la réalisation de soi, de manière intrinsèque et moins mobilisée vers l'extérieur. Alors, pourquoi dans le travail et dans l'entreprise?

La psychologie du travail⁷⁰ a déjà montré la centralité du travail en France, permettant aux entreprises de laisser croire aux salariés que les buts poursuivis par l'entreprise et ceux des salariés concordent, et qu'ils constituent une perspective unique. Ainsi, on passe pour certains salariés d'une logique du « donnant-donnant » avec une compensation d'une part des effets délétères de l'organisation du travail sur les conditions de travail et la santé à une logique « gagnant-gagnant » dont l'enjeu est que les salariés intériorisent les valeurs, les objectifs et les logiques de l'entreprise afin de provoquer l'adhésion de tous.

La logique du « gagnant-gagnant » est empreinte du dépassement permanent : le salarié doit en faire toujours plus afin d'atteindre l'excellence. C'est également cela qui implique la nécessité de l'engagement total, nous y reviendrons.

3.2.2. LE CONTRÔLE JUSTIFIÉ PAR L'ATTEINTE DE LA « QUALITÉ TOTALE »

La notion d'excellence fait référence à l'exigence d'une « qualité totale » afin de faire face à la concurrence et permettre la survie économique. Mais de quelle qualité s'agit-il ? Les salariés refuseraient-ils de faire un travail de qualité ?

La subtilité réside dans ce que recouvre comme notion, puisque associée à l'excellence et à la performance, la qualité inclut la dimension comparative. Par exemple, là où un journaliste peut considérer que réaliser un travail de qualité est d'obtenir une information, de la vérifier notamment en remontant jusqu'à la source première, de trouver les interlocuteurs pour en parler, d'analyser et d'éclairer les téléspectateurs sur le sujet, et pour cela, de filmer avec une qualité de son et d'image satisfaisante. Cette exigence de qualité requiert souvent pour le journaliste de tenir le sujet et sa fabrication de bout en bout, tout en échangeant avec les autres professionnels, JRI, OPS, monteurs.

Or la qualité vue par les rédacteurs en chef est différente : ce qui prime, c'est d'avoir un sujet avec des informations vérifiées, mais surtout, vérifier la pertinence du sujet, de l'angle de traitement, de faire preuve d'une réactivité et de rapidité, et au regard de ce que font les autres médias. Il est primordial que le sujet s'exprime sur ou en lien avec l'une des préoccupations des téléspectateurs de leur édition, que les mots soient bien choisis, que les images d'archive soient les meilleures et les plus récentes, que les téléspectateurs puissent comprendre dès les premières secondes quel est le sujet. Il s'agit là d'une question d'audience, qui s'inscrit dans une comparaison avec les autres chaînes.

⁷⁰ Ainsi que les travaux de la sociologue Dominique Méda, voir notamment son ouvrage, *Réinventer le travail*, PUF, 2013.

Ainsi ces exigences de qualité de l'encadrement peuvent dans certains cas aboutir à un contrôle plus important dans l'élaboration d'un produit ou pour l'information d'un sujet. Cette volonté de contrôle associé à des contraintes économiques et la nécessité d'aller vite favorise le morcellement de l'activité de travail.

3.2.3. LE TRAVAIL DANS LE L'URGENCE ET L'ADAPTABILITÉ PERMANENTE COMME MOYEN DE SURVIE ÉCONOMIQUE

Ce système s'applique d'autant plus à l'activité journalistique, qu'il existe une exigence intrinsèque à ce travail par la nécessité d'informer rapidement sur l'actualité dite chaude. Mais cet état de fait existe depuis toujours, ce qui le modifie aujourd'hui ce sont les évolutions technologiques, la concurrence des chaînes d'information continue. Toutefois, bien que l'on puisse comprendre l'importance du service public à rester dans la course, est-ce que d'autres atouts ne leur permettent de ne pas céder à ce diktat de l'urgence permanente ?

L'idée de l'urgence permanente vient des postulats que « *pour s'en sortir, il faut vivre dans l'urgence permanente* » et « *pour augmenter ses chances de survie, les leaders doivent avoir la passion du changement* »⁷¹. Ainsi, guidé par l'urgence, on peut assister dans les entreprises au développement de thématiques communes dans le discours managérial⁷² :

- **La survalorisation de l'action** : il s'agit de demander aux salariés d'avoir une réactivité immédiate, d'être disponible en permanence pour atteindre les objectifs fixés. « *La mobilisation devient en but comme si l'action était elle-même une garantie de succès et d'efficacité* ».
- **Le mythe de la réussite** : la réalisation du salarié et sa réussite professionnelle ne font plus qu'un, ainsi l'entreprise enjoint le salarié à être le meilleur (autonome, créatif et innovant) et devenir un battant.
- **Le thème du challenge et de l'élitisme** : souvent par analogie à la compétition sportive, la concurrence entre les salariés est présentée comme salutaire afin que tous soient tournés vers la victoire et que les meilleurs bénéficient d'une gratification.
- **L'obligation d'être fort** : les managers doivent être exemplaires comme meneurs en étant forts et puissants afin d'entraîner leurs collaborateurs vers la réussite.
- **L'adaptabilité permanente** : il est nécessaire d'être en capacité de s'adapter rapidement dans des contextes divers, d'avoir une forte mobilité, d'être ouvert au changement, de se confronter aux incertitudes sans douter des actions à entreprendre.

Bien évidemment, tous ces discours ne sont pas à l'œuvre et pas de manière simultanée dans les entreprises faisant référence à ce modèle. Toutefois nous verrons que certaines de ces idées sont diffusées et ont des effets au sein de FTV.

3.2.4. LES EFFETS DÉLÉTÈRES CONNUS DU MODÈLE DE L'EXCELLENCE

Comment nous pouvons le voir dans le vocabulaire que nous reprenons afin de décrire le modèle de l'excellence, de nombreux termes positifs sont employés faisant référence à des valeurs, elles aussi, positives.

Cela provoque au moins deux types de position, des personnes qui adhèrent et qui tirent un bénéfice réel de ce modèle et de l'organisation qui le met en œuvre. Ainsi on peut rencontrer des salariés sincèrement attachés à leur entreprise et qui reçoivent des gratifications matérielles, concrètes et/ou symboliques alimentant leur adhésion.

⁷¹ Nicole Aubert, Vincent De Gaulejac, op. cit., p.99.

⁷² Ibid. p103-105 (les phases en italique sont reprises de ces pages des puces)

En revanche, d'autres peuvent ne pas s'y reconnaître, ni reconnaître le travail tel qu'elles souhaiteraient réaliser. Elles peuvent également ne pas vouloir ou pouvoir répondre aux exigences de performance et de concurrence prescrites. Ces salariés peuvent se retrouver en difficulté voire en souffrance. En effet, les valeurs mises en avant rendent souvent la critique ardue si ce n'est impossible.

Dans les deux cas, ce modèle peut provoquer des effets délétères sur la santé des salariés, soit avec le risque d'une hyperactivité au travail⁷³ ou d'un épuisement professionnel, soit par une dépression réactionnelle ou une pathologie de la solitude consécutive à la fragilisation du collectif de travail⁷⁴. Nous y reviendrons plus explicitement, au moment de préciser les effets de ce modèle sur des salariés de France 2.

Outre les effets de l'adhésion ou l'absence d'adhésion au modèle, d'autres facteurs peuvent contribuer au mal-être voire à la souffrance des salariés. La logique « gagnant-gagnant » est fondée sur la notion de qualité souvent floue et variable en fonction des encadrants. De plus, dans les organisations matricielles, les demandes peuvent parfois être l'occasion d'injonctions contradictoires. Les salariés évoluent dans une incertitude permanente, le résultat de leur travail peut être considéré comme mauvais alors qu'ils pensaient bien faire ou ils peuvent réussir en pensant avoir fait un travail insatisfaisant à leurs yeux.

Or, dans un système où vous êtes « condamnés à réussir », ces incertitudes peuvent rapidement devenir source d'angoisse. Puisque l'organisation par la voie du management demande d'aller plus loin et de produire de la qualité sans savoir si les actions déployées permettront de répondre aux objectifs assignés. Et paradoxalement c'est cette angoisse qui peut pousser les salariés à aller plus loin, puisque ce système met en exergue l'idée d'un idéal à atteindre : idéal de l'entreprise et idéal du moi qui se confondent, mobilisant ainsi l'énergie psychique de la personne pour la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Outre l'utilisation des mécanismes de défense contre l'angoisse afin de permettre davantage d'investissement au travail (*activisme incessant pour lutter contre la dépression, crainte d'être mal jugé, besoin de reconnaissance et de réassurance*, etc.⁷⁵), d'autres mécanismes psychologiques peuvent être à l'œuvre dans ce modèle comme décrit par Nicole Aubert et Vincent De Gaulejac⁷⁶ :

- « *Mettre les individus en tension sur le plan narcissique* », impliquant notamment un *contrat narcissique, la quête de l'absolu, le besoin de réussir, la peur de l'échec et un renforcement positif* ;
- « *Canaliser l'énergie libidinale sur des objectifs productifs* », qui se traduit par la *culpabilité de ne pas en faire assez, le plaisir de la conquête et du challenge, le goût des problèmes complexes, la valorisation de l'agressivité « être un battant », pression du travail comme drogue* ;
- « *Produire et encourager l'adhésion* », par la *captation de l'Idéal du moi par des idéaux organisationnels, l'encouragement et canalisation du besoin de croire, l'intériorisation des valeurs et le Moi idéal organisationnel* ;
- « *favoriser l'identification et la prise en charge psychologique des exigences de l'entreprise* », par la réappropriation des individus des besoins de l'entreprise

⁷³ C'est une stratégie défensive qui désigne « une surcharge de travail, dépassant de façon significative une charge dite « normale » qui se manifeste de façon soutenue dans le temps et qui est acceptée volontairement voire avec enthousiasme » / Christophe Dejours, *Travail, Usure Mentale*, Bayard, 2000, p.21.

⁷⁴ Elle se manifeste par l'absence de communication entre collègues, l'incapacité à faire part aux autres de ses difficultés, le repli sur soi, la suspicion, la défiance envers les collègues, etc.

⁷⁵ Nicole Aubert, Vincent De Gaulejac, op.cit., p.271.

⁷⁶ Ibid.

s'exprimant ainsi, « *je travaille pour moi* », autonomie « *je suis mon propre patron* », *intérieurisation des objectifs fixés par l'entreprise*.

Nous allons ainsi approfondir l'analyse en revenant sur certains de ces mécanismes décrits et leurs manifestations au sein de France Télévisions.

3.3. Quelles sont les déclinaisons à FTV de ce modèle ?

La direction évoque dans le cadre du projet info 2015 des principes organisationnels qui ne peuvent que recueillir l'adhésion : permettre de traiter des sujets plus en profondeur et d'améliorer la qualité, permettre aux rédacteurs d'avoir plus de temps, favoriser l'émergence d'équipes dédiées, améliorer les prévisions et l'élaboration de sujets froids afin de se laisser davantage de marges de manœuvre pour traiter l'actualité chaude, permettre aux rédacteurs de France 3 de bénéficier des mêmes possibilités de mobilité qu'à France 2 notamment à l'étranger ou sur des magazines, etc.

Il est difficile de ne pas adhérer à ces principes, alors pour mieux comprendre les craintes liées au regroupement largement exprimées par les salariés de France 3, nous allons revenir sur la déclinaison actuelle du modèle de l'excellence au sein de France 2.

3.3.1. UNE EXIGENCE FORTE EN TERMES D'INVESTISSEMENT INDIVIDUEL

3.3.1.1 L'excellence : la qualité sous pression

Dans de nombreux entretiens, lorsqu'ils y sont attachés, les salariés de chacune des rédactions France 2 et France 3 utilisent des termes très positifs ou négatifs pour parler du fonctionnement des rédactions.

Ainsi, tour à tour, les mêmes notions sont présentées positivement ou négativement. Par exemple, le suivi du sujet par l'encadrement à France 2 est souvent qualifié par l'encadrement lui-même ou les professionnels novices (ou peu expérimentés) comme du soutien, la richesse d'une multitude de regards et un cadre de travail sécurisé. Par d'autres salariés, comme une prescription rigide dans l'élaboration du sujet avec la main mise par l'encadrement (rédacteur en chef, chef de service) sur l'angle choisi, les interviews à réaliser et les mots utilisés.

De même, pour France 3, les salariés qui y sont peuvent parler d'autonomie avec la possibilité de mettre « sa patte » au sujet, avec un travail d'équipe car l'ensemble des métiers échangent, JRI, monteurs, OPS. Il existe un travail collectif qui est lié à une histoire commune, car souvent on se connaît des régions. D'autres salariés parlent d'absence de soutien, d'individualisme, de prise en charge de dimensions qui ne relèvent pas de leur responsabilité, d'un manque formalisme.

Il ne s'agit pas pour nous d'être l'arbitre de ces représentations mais bien de comprendre, dans le modèle organisationnel de France 2 qui semble être l'organisation cible, quels sont les effets néfastes prévisibles que la direction doit prendre en compte dans son projet info 2015.

L'exigence à France 2 est portée par l'encadrement, à savoir les chefs de service, les rédacteurs en chef et leurs adjoints. L'élaboration des sujets est donc soumise à des critères non exhaustifs comme :

- L'exactitude de l'information et le refus de l'approximation ;
- Une écriture maîtrisée avec un choix rigoureux de vocabulaire ;
- La vigilance à l'angle choisi ;

- La nécessité d'une seule entrée par sujet et non pas une superposition d'entrées. Si nécessaire, cela peut donner lieu à plusieurs sujets traitant de la même information avec des entrées différentes ;
- Une mise en forme de bonne qualité avec l'utilisation d'images d'archive les plus récente, une attention importante sur l'habillage, une vigilance sur la qualité sonore.

Les salariés évoquent également des demandes d'innovation dans l'écriture et dans l'infographie afin qu'elles soient plus percutantes. Outre la qualité des sujets mis à l'antenne, les exigences portent sur la qualité des propositions de sujets et de thématiques et sur la coopération et les coups de mains.

Tous ces éléments paraissent tout à fait en adéquation avec la volonté de faire un travail de qualité, ce qui ne peut être contestable. Mais ils sont parfois flous car comme nous le verrons pour la culture, la proposition d'un sujet de qualité ne renferme pas la même réalité entre les rédacteurs et leur encadrement. De plus, comment expliquer que nombre de salariés rencontrés dans le cadre de nos expertises⁷⁷ évoquent les conditions de travail difficiles au sein de France 2, notamment lorsqu'il s'agit de travailler pour le 20h ?

Plusieurs facteurs sont en cause, sur lesquels nous reviendrons. Concernant l'exigence de tendre vers l'excellence, elle implique une incertitude permanente des salariés sur le travail à réaliser pour atteindre des objectifs qui semblent très précis dans l'esprit des rédacteurs en chef mais pas suffisamment explicités, les rendant flous aux yeux des journalistes. On demande de faire et de refaire dans des délais extrêmement courts, certains diront « *qu'ils cherchent la petite bête* ». Cela implique également peu de possibilité d'anticipation avec des sujets qui peuvent être remis en cause où on demande aux journalistes et aux monteurs d'inverser l'ordre du sujet (image + texte) alors que le journal est déjà en cours de diffusion. Pour certains salariés, cela provoque de l'angoisse et la peur de l'erreur.

Dans ce cadre, sont à l'œuvre les notions évoquées précédemment, de survalorisation de l'action obligeant à une réactivité élevée et constante ainsi qu'une adaptabilité permanente, pas seulement vis-à-vis de facteurs externes comme l'évolution de l'actualité (elle est considérée comme inhérente au métier), mais par des facteurs organisationnels internes à savoir les exigences des multiples interlocuteurs.

3.3.1.2 Le passage progressif d'une logique du donnant-donnant au gagnant-gagnant

Les éléments repris de la logique « gagnant-gagnant » s'appliquent mais de manière partielle à France Télévisions d'une part parce que les organisations sont différentes en fonction des chaînes et que le modèle de l'excellence fait particulièrement référence à l'organisation de France 2 ; d'autre part, parce que l'entreprise et y compris France 2, est en cours de mutation. Aussi, nous pouvons dire que la logique « donnant-donnant » s'applique encore bien que les nouvelles dispositions aillent vers un système « gagnant-gagnant ».

La logique globale du « donnant-donnant », avec des compensations pour les rythmes de travail imposés (avec des récupérations permettant le travail en 4 jours compte tenu des amplitudes journalières) tendent à être remises en cause par l'application des dispositions du nouvel accord sur le temps de travail et les nouvelles planifications dans les services sur le modèle de France 2. Toutefois, comme le révèle le rapport H. Vacquin⁷⁸ la logique du

⁷⁷ Depuis 2008, la Scop cédaet réalise des expertises au sein de FTV. Aussi nous utilisons également les informations recueillies notamment dans les expertises faites sur le projet Inat et sur le temps de travail dans cette analyse.

⁷⁸ Rapport Technologia, étude confiée à H. Vacquin, *Prévention et qualité de vie au travail au sein du groupe France Télévisions*, novembre 2014, p.16.

« donnant-donnant » continue à être à l'œuvre avec « l'arrangement hors des règles » qui demeure à des niveaux plus individuels.

La logique « gagnant-gagnant » est celle également du toujours plus et de l'engagement total. L'un des signes de ce type d'engagement est relaté par des salariés ayant travaillé pour les rédactions de France 2 et France 3. Ils indiquent qu'à France 2 les « gens » (statutaires, intermittents, CDD, intérimaires) travaillent plus, qu'il s'agisse d'amplitude horaire, d'intensité, de rigueur et d'exactitude de l'information. Elle trouve tout son sens dans l'application des règles élaborées dans le cadre de l'accord temps de travail, notamment par la mise en place du forfait jours.

3.3.1.3 Le forfait jour ou la requête d'un investissement parfois excessif

Depuis le démarrage de l'expertise sur la cette première phase du projet d'info 2015, les salariés associent étroitement ce projet à l'application de l'accord temps de travail, nous allons développer deux aspects des problèmes posés :

- **La pression faite sur des salariés pour choisir le forfait jour et non le décompte horaire** : des salariés évoquent la pression exercée par leur manager pour qu'ils optent pour le forfait jour. Ces managers subissent eux-mêmes la pression de leur hiérarchie. Plusieurs salariés rapportent que ceux qui refusent le forfait jour sont traités avec mépris et considérés comme des fainéants. Dans certains cas, les salariés ont été convoqués de manière individuelle afin de justifier leur refus de passer au forfait jour. Plusieurs évoquent également subir des sanctions indirectes : l'imposition d'horaires en inadéquation avec les besoins de leur activité réelle de travail, des refus de départ en reportage, la prescription de coupure arbitraire dans la journée, des demandes d'interruption de reportage (rentrer alors qu'on n'a pas fini, pouvant créer des tensions dans les équipes) ou la suspension de la fabrication du sujet repris par un collègue. Nombre de salariés ont cédé aux pressions, d'autres évoquent qu'ils finiront par accepter car ces stratégies coercitives les empêchent de faire leur travail. Le lien fait par les salariés entre cette situation et le projet info 2015 renforcent leur défiance vis à vis de la direction. Ils n'ont pas confiance dans une direction qui affiche une liberté de choix alors qu'elle exerce des pressions pour contraindre les salariés à accepter le forfait jour. **Cette situation n'est pas sans effet sur la santé des salariés, nous avons vu des salariés en souffrance psychique face à de tels agissements.**
- **Les dérives actuelles du forfait jour et leur analyse à travers le modèle de l'excellence** : des salariés de France 2 déjà au forfait jour évoquent les dérives connues par les salariés au décompte horaire, ce qui explique leur réticence à passer au forfait jour. Par exemple, alors que le forfait jour est censé permettre de comptabiliser une journée que l'on travaille 5 heures ou 11 heures, à France 2 le présentisme est de rigueur comme dans nombre d'entreprises où des salariés sont au forfait jour. Aussi, il s'agit bien pour les salariés de travailler plus en bénéficiant d'une contrepartie financière minimale (+3% d'augmentation de salaire les deux premières années, puis 2% de salaire la troisième année). Auparavant dans nombreux métiers (rédacteurs, responsables d'édition), les salariés en décompte jours pouvaient travailler de longues journées, les heures supplémentaires générées leur permettaient de travailler de 4 jours. Le forfait jour leur impose de travailler 5 jours à des rythmes intenses et des amplitudes horaires importantes. D'autres, qui de fait, ne peuvent travailler que 4 jours se voient imposer toutes leurs RTT, alors qu'ils souhaiteraient utiliser cette cinquième journée pour faire du travail de fond, se former, anticiper sur les sujets tiède ou froid. Ainsi, au-delà du sentiment d'iniquité que cela provoque, on constate que le rythme de travail doit être intense, et que les temps de respiration pour travailler dans des rythmes plus classiques, ne sont plus possibles. Notons également que le présentisme est contradictoire avec l'autonomie requise par le forfait jour.

Les modalités de suivi du temps de travail permettent difficilement la récupération, ni la bonne articulation entre vie professionnelle et vie privée comme nous l'évoquions dans notre rapport sur le temps de travail : « *Pour les journalistes, le texte distingue deux types de situation. Le cas général (qui n'est ni nommé ni défini) et le cas des « missions longues ». Dans le cadre du cas général, où l'on suppose qu'il faut voir le tout venant des journées de travail, sans découché, ou avec peut-être un ou deux découchés, aucune forme de récupération n'est prévue mais, et seulement sous certaines conditions, un entretien avec la hiérarchie visant à remédier à ces dépassements : « dans le cas de dépassements réitérés d'une amplitude journalière de 11 heures, incluant la pause repas, et ce, pendant au moins 10 journées de travail sur une période de deux mois glissants, un entretien est fixé avec la hiérarchie. Cet entretien vise à identifier la cause de ces dépassements et à y apporter une solution » [...] Toutefois, plusieurs points de l'accord font prévoir des difficultés de mise en œuvre pouvant compromettre le respect des obligations légales :*

- *les modalités de déclaration et d'autorisation et de validation hiérarchique à posteriori des heures effectuées, qui laissent craindre que les heures déclarées ne soient pas prises en compte ni récupérées ;*
- *les modalités de compte des heures effectuées, qui ne sont pas précisées, les seuils permettant l'obtention de demi-journées ou de journées de récupération ne sont pas précisés, ce qui aura pour effet de rendre le calcul des temps récupérés aléatoire.*

Enfin, un point est totalement absent pour des populations travaillant 7 jours sur 7 à des amplitudes d'ouverture de 24h/24 : quelles sont les modalités de prévisibilité des jours et temps de travail, la précision pour ces points étant nécessaire compte tenu de l'obligation d'assurer une bonne articulation entre vie professionnelle et vie privée. »⁷⁹.

Rappelons à cet égard que l'article L.3121-46 du Code du travail prévoit que l'employeur doit tenir un entretien individuel annuel portant sur la charge de travail du salarié ; l'organisation du travail dans l'entreprise ; l'articulation entre activités professionnelle et vie personnelle et familiale ; la rémunération du salarié. **Or plusieurs salariés au forfait jour de France 2 évoquent l'absence d'entretien.**

Ces éléments montrent que les craintes sur le forfait jour sont justifiées. Associées aux regroupements des services projetés par info 2015, cela peut accélérer la dégradation de leurs conditions de travail. Il n'existe plus de « garde-fou » à l'implication que l'on peut exiger des salariés.

3.3.1.4 Un rythme de travail parfois excessif en nombre d'heure, en intensité et en demande d'implication

Comme nous l'avons évoqué dans notre rapport sur le temps de travail : « Les journées très longues sont caractérisées par des départs très tôt le matin, - vers 6H, voire 5H, ou même avant – et/ou des retours très tardifs – à 23H ou au-delà. Ces très larges amplitudes horaires nous ont été généralement rapportées par des salariés de France 2. C'est un fait d'observation intéressant à noter dans la mesure où les JRI et rédacteurs de France 2 fonctionnent depuis, semble-t-il, les négociations qui ont accompagné le passage aux 35 heures sur une organisation en forfait jour, avec des récupérations informelles, au bon vouloir de la hiérarchie qui tient compte des dépassements effectués dans la programmation des techniciens et des journalistes, qui ne remplissent généralement pas d'auto-déclaratif horaire. »⁸⁰

⁷⁹ Cf. Cédaset- Rapport d'expertise portant sur les impacts sur les conditions de travail des changements consécutifs au déploiement des dispositions relatives au temps de travail de l'accord collectif d'entreprise du 28 mai 2013. Avril 2014. p 26 et 27

⁸⁰ Ibid. p30

Le rythme de travail a été évoqué par les salariés comme plus important à France 2 qu'à France 3. Si comme nous l'avons vu plus le haut le nombre d'heure peut être élevé (plusieurs salariés de F2 évoque faire 10 par jour ou 50 heures par semaine), les salariés précisent également qu'il est plus exigeant en termes d'intensité, qu'il y a plus de travail en amont avec plus de réflexion, de recherche, de discussion afin que les éditions précisent ce qu'elles veulent.

Ainsi on revient à la question de l'exigence et de l'excellence. Cela peut s'exprimer par la demande jamais formulée du présentisme, car plus vous êtes présents tôt plus vous avez de chances qu'on vous propose un sujet. Il s'agit également de demander des propositions de sujets mêmes si elles sont rarement acceptées, et surtout de la disponibilité. Plusieurs journalistes évoquent que les sujets sont plus facilement proposés aux nouveaux arrivants, souvent plus disponibles qu'eux. Ainsi, la disponibilité devient un critère de répartition du travail, créant ainsi une exigence de présence et d'adaptabilité.

Un autre élément implique un rythme de travail plus élevé avec l'augmentation des temps de présence : l'insuffisance du nombre de monteurs fait que certains journalistes attendent pour monter leur sujet, et on leur demande de revenir le week-end pour monter car le créneau prévu ne peut être libéré. Parfois certains viennent le samedi et on leur demande de revenir le dimanche. Cela peut être occasionnel, mais pour certains salariés comme les journalistes culture ça peut être récurrent.

Ces derniers éléments font écho à nouveau à la « survalorisation de l'action » avec la demande implicite d'être disponible en permanence, « le challenge et l'élitisme », avec la mise en concurrence des salariés et la récompense des vainqueurs (par le fait de leur proposer un sujet qui les intéresse particulièrement par exemple un sujet à l'étranger ou bien un détachement sur un magazine) et enfin l'adaptabilité permanente aux contraintes organisationnelles de l'entreprise.

3.3.2. MANAGEMENT, CONTRÔLE ET AUTONOMIE

Dans le modèle de l'excellence, la politique managériale et les modalités de contrôle sont parties prenantes de son déploiement.

Au sein de France 2, la politique managériale s'illustre par :

- La centralisation des décisions, les arbitrages importants sont réalisés par le directeur de la rédaction et les directeurs de l'information : ils assistent aux conférences de rédaction et s'ils ne sont pas présents physiquement, les rédacteurs en chef indiquent qu'ils les ont régulièrement au téléphone. Dans la hiérarchie informelle, la deuxième fonction avec un pouvoir décisionnel élevé est le rédacteur en chef. Ces décisions prévalent sur celles des chefs de service et il a l'arbitrage final sur la mise à l'antenne. Les chefs de service arbitrent également puisqu'ils vont décider des sujets à présenter en conférence de prévision et de la répartition du travail souvent en lien avec les rédacteurs en chef ;
- Le contrôle à chaque étape du processus de fabrication. Comme nous l'avons évoqué précédemment, le travail est davantage morcelé, les tâches sont plus spécialisées et donc requièrent davantage de salariés (le nombre d'assistants est plus élevé à France 2). Comme l'évoque la restitution finale des groupes thématiques, ces processus de fabrication aboutissent à la scénarisation de l'information.
- Le contrôle passe également par la mise à l'écart des journalistes, qui ne peuvent plus assister aux conférences de rédaction, car cela serait vu comme un signe de défiance vis-à-vis de leur hiérarchie. Des renvois parfois brutaux vers les chefs de service lorsque certains journalistes tentent de convaincre la rédaction de l'intérêt de leurs sujets. La conférence critique qui, au lieu d'être un temps de débat, peut être vécu comme une séance d'humiliation publique.

D'après l'encadrement de France 2 que nous avons interrogé sur ces points, il s'agit d'un souci d'efficacité :

« Les choses sont plus cadrées, mais tenir le stylo c'est faux, le fait qu'un chef de service ou chef d'antenne vienne en salle de montage, ce n'est pas du flicage, c'est un travail collectif, il arrive que certains soient plus autoritaires, c'est pour plus d'efficacité. »

« Le 20h à France 2 c'est l'excellence, il y a du savoir-faire, de l'expérience, une rédaction qui a une expertise dans tous les domaines, une rigueur acquise au fil du temps, un encadrement. Il y a un minimum de deux ou trois filtres avant l'antenne, même les techniciens sont vigilants sur ce qui se passe, ils peuvent alerter sur quelque chose au coin de l'image qu'on n'avait pas vu. »

« Moi je ne vois pas ça comme ça, certains trouvent qu'ils manquent de soutien, ce n'est pas parce un rédac chef discute, qu'il tient le stylo, ce n'est pas le système France 2, si un journaliste est sur le terrain, et qu'il dit vous vous plantez, je le crois, je ne fonctionne pas comme ça, en revanche je veux pouvoir voir un sujet avant de le balancer à l'antenne »

« Il y a plus de clarté de ce qu'on attend des journalistes : je veux tel sujet, avec tel objectif et dans telle date. Je suis amené à aller dans les salles de montage, on en rediscute avec le journaliste, le chef de service c'est lui qui organise les forces, on se parle beaucoup, il ne faut pas voir ça comme une hiérarchie ou une chaîne de commandement, c'est plus pratique ».

La question est de savoir où commence le travail d'organisation et à quel moment cela se transforme en contrôle excessif, portant atteinte à l'autonomie et à la réalisation de chacun dans le travail. Les salariés évoquent ce contrôle de l'activité comme plus prégnant au 20h que dans les autres éditions :

« On voit des gens qui viennent dans la salle de montage sans expérience comme s'il était contremaître, pas tous, certains en particulier. Les autres éditions ça va encore, j'ai une bonne relation, c'est avec le 20H semaine que c'est très compliqué, ça ne va jamais, on a même plus droit à « c'est du bon travail », il n'y a plus jamais un mot gentil. On est parfois surpris quand ça arrive, du coup je n'ai plus envie de travailler pour le 20H et quand c'est le cas, la veille j'en fais des cauchemars. ».

« L'adjoint vérifie que je monte le sujet comme les consignes faites par mail des rédac chef, « tu fais ça, tu dis ça », je laisse passer, « tu écris ça et pas ça. » ».

« Certains rédac chef demandent de revenir 3 ou 4 fois sur un mot tel ou tel sujet, qu'on ait un angle c'est bien, certains rédac chef en ont abusé, de dire que ce soit une règle à France 2, non. Il faut pas rêver d'être parfait, pour la construction des sujets, ces rédac chef je n'ai pas voulu bosser avec eux ».

« L'exigence serait positive s'ils étaient exigeants sur le fond, sur la matière de traitement de dossier, là elle est placée en termes de soumission et de domination, les rédac chef n'hésitent plus par mail d'envoyer des bons de commande, dans la nouvelle version, il faut commencer par ça, 2^{ème} partie parler de ça, et en 3^{ème} partie parler de ça. Ce qu'on dit n'a aucune valeur mais eux qui ne sortent pas de leur bureau... ».

De plus le management demande plus de conformisme et de malléabilité aux journalistes afin qu'ils répondent aux attentes de la rédaction :

« Je me suis adapté, à la rapidité, à nouvelle façon d'écrire, à l'utilisation de l'infographie ou l'incrustation. Écrire plus court, plus de nuances dans le vocabulaire, France 2 contrairement à France 3 et TF1, est exigeant dans l'écriture et le vocabulaire, et donc écrire plus court, plus percutant mais sans jamais perdre

l'importance de l'image, les journalistes écrivent avant de voir les images, alors que les anciens regardent les images avant, ce n'est pas normal car ce sont les images qui dictent l'écrit. »

« Les castings sont faits aussi pour trouver des personnes malléables, et l'écriture est d'une pauvreté, mais je me censure sinon il faut tout refaire. Le JT c'est le panier de la ménagère. »

La difficulté à laquelle peuvent être confrontés les salariés pour critiquer ces situations est notamment que la sémantique employée est toujours positive : « *c'est du soutien* », « *on fait un travail d'équipe* », « *on est plus intelligent à plusieurs* ».

Pour le moment dans certains services, certains managers n'appliquent pas ce type de management de manière aussi aiguë, ils tentent de répartir la charge en fonction des aptitudes et des atouts des journalistes.

« Il y a des personnes moins productives que d'autres mais qui font des super sujets...Les deux sont importants. » (Encadrement)

Toutefois, on peut craindre qu'Info 2015 accélère le processus et que ce type de management déjà considéré comme délétère, associé à des salariés de France 3 qui se sentiraient dépossédés de leur identité, risque de provoquer de graves situations de décompensation⁸¹.

3.3.3. LA SÉLECTION DU TRAVAILLEUR EN BONNE SANTÉ ET LE RISQUE D'EXCLUSION

Comme nous avons pu le voir, ce modèle implique une capacité d'investissement et de travail élevé et une adhésion totale à l'organisation choisie par l'entreprise.

Cela peut avoir deux effets sur les salariés de France Télévisions :

- **La sélection du travailleur en bonne santé** : soumis à des exigences aussi fortes et des rythmes de travail intenses en limitant la récupération en termes de santé physique et psychologique (cognitive et psychique), les situations de travail au sein de FTV peuvent aboutir à cette sélection. En effet, des études épidémiologiques ont montré « [...] la relative rareté des pathologies chez les travailleurs ayant les plus dures conditions de travail »⁸². Ainsi, lorsque les conditions de travail sont difficiles, ne résistent que les salariés qui ont une bonne santé, les autres sortant de l'entreprise progressivement. Ainsi, la dégradation des conditions de travail que pourrait développer une organisation soumettant davantage ses salariés à des contraintes aussi fortes ne peut-elle pas aboutir à ce type de sélection ? Le problème étant qu'elle apparaîtra comme naturelle alors qu'elle sera induite par l'organisation du travail.
- **L'exclusion de ceux qui n'adhèrent pas à cette organisation** : aujourd'hui déjà la mise à l'écart est pratiquée de manière partielle, puisque tous les journalistes ne peuvent pas travailler pour l'édition du 20H, édition phare de France 2 voire de FTV tout court. Il est vrai que certains disent ne pas souhaiter y travailler car la pression est extrêmement forte, certains indiquent même des troubles du sommeil lorsqu'ils savent que malgré tout ils vont devoir y contribuer. D'autres ne sont jamais sollicités. Ainsi, le risque s'accroît avec le projet info 2015, car progressivement l'ensemble des services travaillant pour France 2 ou France 3 vont être regroupés. Si aujourd'hui certains journalistes de France 2 sont considérés comme insuffisamment performants ou n'ayant pas une pratique

⁸¹ Une décompensation se caractérise par l'effondrement des défenses mises en place par la personne pour lutter contre la souffrance. Elle peut revêtir plusieurs formes : dépressions, violences pathologiques contre les autres ou retournées contre soi-même, tentatives de suicide, etc.

⁸² Gollac M. et Volkoff S., *Les conditions de travail*, La Découverte, Coll repères, déc. 2014 (nouvelle édition), p 22.

conforme aux attentes des éditions, à l'avenir la concurrence risque de décupler la course à la performance par l'arrivée des journalistes de France 3. Le classement informel des éditions déjà existant pourrait être renforcé par les différences induites dans les cahiers des charges et par les moyens alloués à chaque édition. Ainsi, la mise en tension des salariés sur le plan narcissique avec la sélection opérée (les salariés considérés comme les « meilleurs » travailleront pour le 20H, et ceux considérés « moins bons » dans d'autres éditions) et les gratifications, notamment symboliques, avec plus de sollicitations, des propositions de sujets intéressants, le détachement en équipe dédiée ou l'évolution vers des postes de management.

Des salariés dont des managers évoquent la nécessité de « *faire attention aux gens* », « *certains risquent de rester sur le côté* » dans le cadre de cette réorganisation et du regroupement des services.

IV. Focales sur 2 services regroupés : Culturebox et Coordination des reportages

Le regroupement des services Economie et social n'a pas l'objet d'une focale dans la mesure où les problématiques soulevées sont traitées dans les parties précédentes.

1. Le regroupement de la culture sur Culturebox

1.1. Le fonctionnement actuel des pôles culture France 2 et France 3

1.1.1. PRÉSENTATION ET HISTORIQUE DES SERVICES

Depuis plusieurs années, les services culture ont été intégrés aux services Société des deux rédactions. A France 2 comme à France 3, il n'existe pas de service culture en tant que tel. La culture est un « pôle » parmi d'autres au sein des services Société.

A France 2, le service « Société, Culture et Sports » regroupe 4 pôles : société / santé-médecine / culture / sport. On compte 42 salariés, dont 7 ou 8 rédacteurs culture (plus ou moins un, si l'on considère que la frontière entre les spécialités n'est pas strictement délimitée). Certains considèrent la culture comme un pôle « à géométrie variable » en fonction des thèmes et des sujets traités. En effet, il est parfois difficile d'établir une frontière nette entre des sujets à mi-chemin entre l'histoire, le patrimoine, la société et la culture.

À France 3, il y a environ 5 ans, la culture a fusionné au sein du service Société et Culture. Le service comprend 28 salariés, dont 6 rédacteurs culture.

Ces regroupements s'inscrivent dans l'histoire des services comme une étape majeure de leur diminution. En effet, les services culture ont été progressivement réduits à mesure du temps, à la fois dans le nombre de rédacteurs (non remplacement des départs), dans la disparition de leur encadrement dédié, et dans le volume de leur activité (nombre de sujets produits pour les antennes).

Intégrés dans les services Société, les rédacteurs n'ont plus d'encadrement dédié, spécialisé sur la culture. Ils sont respectivement encadrés par 5 personnes à France 2 (1 chef de service et 4 adjoints) et par 3 personnes sur France 3 (1 chef de service et 2 adjoints). Les encadrants étant affectés sur les éditions et non sur les pôles internes à leur service, les journalistes n'ont pas d'interlocuteur spécialisé sur leurs thématiques.

Dans les deux rédactions, les rédacteurs expriment l'idée que cette fusion au sein des services Société a eu des conséquences négatives sur leur façon de travailler. Les journalistes déplorent de nombreux dysfonctionnements concernant les modes de régulation au sein de leur service, l'organisation des prévisions et la répartition du travail, l'évolution de la place de la culture à l'antenne, des lignes éditoriales et des modes de traitement de la culture dans les JT, ainsi qu'une dégradation des conditions de travail et de production des sujets. Ces dysfonctionnements, que nous développerons au fur et à mesure de cette section, s'inscrivent dans une tendance au délitement des « Services » culture, sur fond d'une remise en cause de la place de la culture dans les rédactions et les antennes.

« C'était encore possible de travailler et de faire des choses, à chaque déménagement et chaque réorganisation, on rabotait du monde. Tout a été délité jusqu'à ce qu'il (le service culture) n'existe plus. Il n'y plus de chef de service, ni de chef de service adjoint dédié, la culture est devenue un gros mot. » (Rédacteur)

« Puis il y a eu la refonte avec le service société. Avant on avait un chef, puis plus de chef qui s'occupe de la culture. Cette évolution c'était une régression, qui a correspondu à la très forte baisse des sujets culture dans le JT. (...) Je vis ça comme une tragédie, car je crois à la culture et à sa place... Mais on nous dit qu'on ne fait pas de bons sujets. » (Rédacteur)

« Aujourd'hui, on n'a pas de référent culture. Pas d'interlocuteur. C'est un tel barnum, on dit quelque chose à l'un, l'autre n'est pas au courant. Il y a plusieurs interlocuteurs mais ils sont tellement débordés par tout qu'en fait on n'a aucun interlocuteur. Ça ne suit pas, ça ne marche pas. » (Rédacteur)

Il paraît essentiel de rappeler ici une caractéristique essentielle du métier et de l'identité professionnelle des rédacteurs culture : la spécialisation et l'expertise des rédacteurs sur des thématiques culturelles. Les journalistes culture se distinguent selon leurs spécialités et les thématiques qu'ils traitent. Bien que tous puissent être amenés à travailler sur différents thèmes culturels (cinéma, théâtre, expositions, etc.), une certaine spécialisation se dessine en fonction des expériences des journalistes, de leurs réseaux de contacts et de leurs centres d'intérêt professionnels.

Bien que les spécialités ne soient pas exclusives, le dénominateur commun des rédacteurs culture est celui d'une expertise forte dans le champ culturel, et d'une spécialisation relative à l'intérieur du champ. C'est un marqueur fort de leur identité professionnelle, qui s'ancre avec l'ancienneté et l'expérience, et qui va à l'encontre des principes de polyvalence et de flexibilité, voire la malléabilité que l'on exige des jeunes rédacteurs pendant leur apprentissage. Ainsi, les journalistes culture tendent à se définir comme des spécialistes, en opposition aux plus jeunes journalistes qui réalisent souvent leur apprentissage dans des services dit généralistes tel que le service Information Générale. La valorisation de cette expertise au sein du pôle culture est souvent présentée comme une étape ou un aboutissement de leur trajectoire professionnelle. Certains rédacteurs mettent en avant « *la passion* » pour justifier leur « *choix* » de s'orienter vers la culture. Cette manière positive de se définir et de décrire leur identité professionnelle suggère un attachement et un investissement professionnel fort, et s'oppose à la représentation de la culture comme un service « *secondaire* », voire comme un « *déclassement* », qui est parfois évoquée par l'encadrement ou les rédacteurs eux-mêmes.

« C'est un métier qu'on choisit par passion. On choisit la culture au bout d'un certain nombre d'années. C'est pas forcément une spécialité qu'on choisit dès le départ. Au départ, il y a l'apprentissage, etc. Les journalistes culture ont une bonne dizaine d'années d'expérience... » (Rédacteur)

« Je n'avais pas envie de revenir sur de l'actu chaude, être moins à fond sur l'actu. Envie d'approfondir, de prendre du temps pour préparer nos sujets. La culture ça correspond bien. » (Rédacteur)

« La culture, c'est un choix, une matière qui m'intéresse plus que d'autres. » (Rédacteur)

1.1.2. LA BAISSÉ DE LA CULTURE DANS LES JT : AU-DELÀ DU CONSTAT

Le document projet fait le constat d'une « *baisse tendancielle de la demande des éditions TV pour les sujets culture* » (p. 63) mais ne propose aucun élément d'explication ou de précision de cette tendance.

En entretien, la direction fait état de ce constat :

« Si vous écoutez les journalistes culture, vous avez un état d'esprit à la frustration par rapport à leur expérience à l'antenne : pas assez de place pour les sujets culture, et sur des sujets pas assez pointus, toujours la même chose, des événements grand public... Ils ont raison en partie. » (Direction)

Nous verrons dans la section suivante que c'est précisément ce double constat – celui d'une baisse tendancielle des sujets culture dans les JT et celui d'une frustration des journalistes par rapport à la ligne éditoriale « grand public » – qui conduit la direction à défendre le projet de regroupement sur la plateforme Culturebox.

L'encadrement des services le partage le constat d'une baisse tendancielle, tout en relativisant : la place de la culture se « normalise », c'est-à-dire que la culture occupe désormais « *une place comme une autre* » dans l'architecture des JT.

« Ce n'est pas évident de défendre un sujet culture, les incontournables sont assez rares, après on est dans un schéma assez figé. On prend pas mal des sujets histoires, mais jamais de films, musique, ou danse, sauf quand c'est incontournable. »
(Encadrement de la rédaction nationale)

« Ils me disent qu'il y a moins de sujet culture dans le JT. Je n'ai pas de chiffres, je n'ai pas de statistiques, mais je n'ai pas de difficultés à les croire. C'est la réalité. Mais ça dépend des éditions. Le nombre est en baisse, mais il n'y a pas plus (du tout) de culture mais moins de culture. » (Encadrement de la rédaction nationale)

« Pendant longtemps, dans l'architecture dans JT, la culture avait sa place dans le journal, là où d'autres n'avaient pas leur place. Aujourd'hui, la culture a une place comme une autre. Il y a une normalisation de la place de la culture, c'est ça qui fait mal. » (Encadrement de la rédaction nationale)

Du point de vue des journalistes, le constat est plus amer. « *En 2015, il n'y a plus de culture dans les JT* », dira l'un d'eux, évoquant avec ironie la date du projet Info 2015. D'autres parlent d' « *évolution dramatique* » et de remise en cause de leur mission de service public :

« C'est une évolution dramatique. On ne traite plus de l'actualité culture. On a eu une réunion de service culture. L'encadrement n'en avait rien à faire. » (Rédacteur)

« Le service public qui fait le choix éditorial de zapper la culture, c'est très grave. »
(Rédacteur)

Selon les rédacteurs, la culture est absente du 20H de France 2, les journalistes travaillent davantage pour les éditions du 13H et du week-end. Sur France 3, le 19/20 apparaît comme l'édition qui traite le moins de culture. Les journalistes travaillent davantage sur les éditions du 12/13, du Soir 3 et du week-end. La diminution des sujets culture à l'antenne est une tendance générale, qui concerne France 2 et France 3 à différents degrés selon les éditions. Toutefois, au regard des éléments recueillis en entretien, il apparaît que l'impact sur l'activité des rédacteurs culture soit davantage marqué à France 2 qu'à France 3.

Alors que certains formats peuvent traiter de culture (les 5 dernières minutes du 13H ou la rubrique 20H30 le dimanche par exemple), les rédacteurs culture participent peu à ces rubriques. Comme lors des permanences culture, les journalistes peuvent réaliser un portrait, une nécrologie, intégrer des éléments d'actualité ou des images. Mais il s'agit surtout d'un travail de desk, et non de reportage. Ce qui est pointé par les rédacteurs, c'est la diminution des reportages culture (notamment à l'étranger), des thématiques et des événements traités.

Certains journalistes évoquent les modes successives qui ont traversé les éditions : des sujets patrimoine, puis des sujets axés sur l'histoire ont un temps fait partie des demandes « à la mode ». Autre exemple, les sujets sur la mode seraient moins demandés depuis quelques années, peut-être pour éviter de présenter aux téléspectateurs des représentations « luxueuse » de la culture en période de crise... Les sujets en vogue vont et viennent en fonction des périodes, impactant le travail des journalistes, plus ou moins sollicités selon les choix éditoriaux. Mais selon les rédacteurs, de nombreux thèmes se retrouvent en reste : la

danse, le théâtre, la littérature, la BD, les expositions, le cinéma (hors films « grand public ») ainsi que de nombreux festivals sont moins traités que par le passé.

« Pendant des années, on faisait des très beaux reportages culturels à l'étranger. On faisait ce qu'on voulait en termes de reportages. On arrivait à partir d'une proposition de mission avec des sujets différents. (...) Aujourd'hui, on ne part quasiment plus à l'étranger. Ils acceptent de temps en temps. Mais déjà, dans la mesure où les journalistes spécialisés étrangers ne partent quasiment plus, c'est difficile de dire oui aux sujets culture. Je comprends que c'est compliqué. » (Rédacteur)

« Beaucoup d'évènements dont FTV est partenaire, et on ne le voit pas au JT ! TF1 fait énormément de culture au JT. Ils font notre boulot. » (Rédacteur)

« A l'extérieur, le monde de la culture est atterré. On ne travaille plus avec France 2. TF1 a obtenu des exclusivités, parce que nous on ne représente plus rien. (...) Ça crée beaucoup de frustration, et une démotivation générale terrible. » (Rédacteur)

Selon les journalistes, la diminution des reportages a des conséquences sur l'image et la réputation de FTV auprès du monde de la culture. Ils évoquent une perte de crédibilité auprès des acteurs culturels.

Enfin, pour les rédacteurs, la diminution de la culture dans les JT n'est pas un phénomène indépendant, extérieur, désincarné. Cette baisse est le résultat d'une politique éditoriale entretenue depuis plusieurs années et qui s'est accentuée avec la nouvelle direction de FTV. A ce titre, les journalistes évoquent un positionnement de leur direction, estimant que la culture n'avait plus sa place dans les JT, notamment au 20H, l'audience baissant automatiquement lors de la diffusion de sujets culture. A plusieurs reprises, les journalistes rapportent des discours explicites qui auraient été tenus par leur hiérarchie.

Ils déplorent un « mépris » pour la culture de la part de leur direction, et expriment une lassitude face à cette situation. Selon certains, la perspective « d'ouvrir un débat » sur la place de la culture à l'antenne, pour « remettre les choses à plat » a été maintes fois évoquée, sans effet. De ce fait, certains entretiennent une défiance à l'égard de la direction et des perspectives du projet Info 2015.

« Le fait qu'il y ait moins de culture à l'antenne, c'est présenté comme un constat, mais c'est une volonté d'en mettre moins dans les journaux. C'est qu'il y a moins de culture demandée. Les propositions sont toujours là, les journalistes font énormément de propositions. Mais les éditions en veulent de moins en moins. » (Rédacteur)

1.1.3. EXIGENCE D'OUVERTURE ET DE POLYVALENCE POUR DES RÉDACTEURS SPÉCIALISÉS

Dans un contexte de diminution des sujets culture à l'antenne, les journalistes voient une exigence de polyvalence et d'ouverture qui s'impose à eux. Qu'il s'agisse des sujets culture ou de sujets société, les rédacteurs doivent faire preuve d'ouverture, ils doivent devenir « généralistes » afin de traiter une variété de sujets selon les angles et les modes de traitement qui leur sont demandés.

Cette exigence de flexibilité dans le traitement journalistique suit le mouvement inverse de celui qui les a conduit à devenir rédacteur culture, à savoir une spécialisation et une expertise sur leur thématique propre. Cette spécialisation n'est pas un vain mot. Elle est synonyme d'expérience, d'intériorisation de compétences, de savoir-faire. Ainsi, les journalistes culture sont souvent reconnus parce qu'ils ont engrangé, au fil de leur carrière, un réseau de contacts indispensables pour « être informés » et pouvoir informer en retour de ce qui se passe dans le champ culturel. Ce réseau de contact est une garantie qui, prolongeant la carte de presse, ouvre les portes permettant d'accéder à l'information. Or, dans la tendance actuelle, la demande croissante de sujet « société » ou « médecine /

science », les angles retenus sur les sujets culture ou le travail de desk de « reboutiquage » des sujets régionaux, vont à l'encontre de leur spécialisation.

« On ne veut plus qu'on soit des spécialistes, il faut qu'on soit capable de tout faire, c'est le drame de notre service, devenir des journalistes spécialistes de tout, donc de rien, et risquer de dire n'importe quoi. » (Rédacteur)

« Un peu plus de travail en desk, beaucoup plus de sujets à faire, à partir des régions : faire un « 2 en 1 ». Et ça, on a le sentiment que ça a beaucoup augmenté. » (Rédacteur)

A France 3, les rédacteurs culture participent aux permanences du service et sont amenés, comme l'ensemble des journalistes, à traiter l'actualité du jour, que celle-ci concerne un fait de société, une actualité médicale ou scientifique par exemple. Certains rédacteurs expliquent que ces permanences ne sont pas « *une partie de plaisir* », en raison du manque d'intérêt des sujets qu'ils ont à traiter et des reportages qu'ils réalisent sur le terrain. Ainsi, nombreux sont les rédacteurs qui évoquent les micros-trottoirs de manière péjorative, comme une forme appauvrie de journalisme. D'autres déplorent la « mode » qui consiste à partir en reportage dans des pharmacies parisiennes, interroger des praticiens ou des clients, capter les images des tiroirs qui s'ouvrent et se ferment... Pour illustrer la fréquence de ces reportages, ils soulignent que certains pharmaciens sont parfois excédés de voir les équipes de FTV à répétition.

« On fait partie du service, on est astreint à une semaine ou un week-end de perm... Ce n'est pas une partie de plaisir, nos chefs de services le savent. (...) On nous demande un peu moins que les autres de faire ces permanences. » (Rédacteur)

« La semaine de permanence actu, moi personnellement faire des micro trottoirs ça ne m'intéresse pas ! » (Rédacteur)

« Quand on a de l'expérience, c'est dommage de se retrouver à faire tout et n'importe quoi. » (Rédacteur)

« Quand on a XX balais et qu'on nous demande d'aller dans une pharmacie faire un micro trottoir, demander : « vous allez acheter le vaccin ou le nouveau médicament ? » Faire faire n'importe quoi à n'importe qui, c'est ce que les gens craignent pour info 2015. » (Rédacteur)

La ligne éditoriale définit et oriente les sujets qui doivent être traités. Elle détermine ce que doivent faire les journalistes et implique des pratiques journalistiques spécifiques. Le sujet délimite un terrain de reportage, une entrée spécifique, les types de lieux à visiter et les personnes à interviewer. L'angle détermine un mode de traitement et des pratiques particulières. Ainsi certains sujets, associés aux souhaits de l'édition, se prêtent plus ou moins pour une interview en face à face, un plan séquence entre deux débatteurs, un micro-trottoir, etc. En ce sens, les choix éditoriaux ont un impact sur le contenu et les conditions de travail des journalistes. Sur ce point, certains journalistes culture expriment un rejet marqué pour les lignes éditoriales actuelles qui orientent leur pratique quotidienne vers des formes de journalisme qui ne correspondent pas à leur conception du métier, leur spécialité et leurs centres d'intérêt professionnels.

Le fait que la culture constitue souvent une variable d'ajustement dans les conducteurs des JT est particulièrement mal vécu par les journalistes : en effet, les sujets culture sont parfois déprogrammés à la dernière minute, pour laisser place à une actualité plus « chaude », considérée prioritaire par l'éditorial. Le décalage des sujets et des thèmes moins « brûlants » importants ou stratégiques, est chose courante dans le milieu de l'information audiovisuelle. Mais les journalistes expriment avec amertume le regret de voir des sujets culturels déprogrammés des JT pour les remplacer par des sujets insipides, sur la pluie, le beau temps ou les embouteillages.

« Ca remplace les sujets culture (qui terminaient toutes les éditions), des sujets « à la con ». C'est l'été il fait beau : micro trottoir, sujet temps-pluie-neige ça a explosé depuis des années. (...) Mais là où je ne suis pas d'accord, c'est que ce genre de sujets ne nous intéressent pas. » (Rédacteur)

Alors que la culture diminue à l'antenne, les journalistes doivent se retourner vers des pratiques journalistiques qui ne leur conviennent pas toujours pour conserver une activité. L'exigence de polyvalence, au sein des services société, les conduit à traiter des sujets « au tout venant », en dépit de leur spécialisation et de leur expertise dans le champ culturel. De fait, cette situation a un impact fort sur leur rapport au travail et leur place au sein des rédactions.

D'autre part, une autre exigence traverse le paysage de l'information culturelle : celle de « faire de la culture autrement », expression reprise plusieurs fois par les rédacteurs en entretien, demande leur étant faite de renouveler les modes de traitement de la culture dans les journaux.

1.1.4. FAIRE DE LA CULTURE « AUTREMENT »

Deux tendances caractérisent l'évolution de l'offre culturelle dans les JT. D'une part, une production de sujets axés sur des événements et des actualités « grand public », la recherche d'audience contribuant à mettre en avant une culture « populaire ».

« Il fallait que ce soit consensuel, quand on parlait de tel sujet, c'était clivant, car les sujets ne sont pas assez grand public. Si les sujets étaient clairs et énoncés et s'il y a une tentative de trouver le ton juste, et ce n'était pas le cas, de moins en moins on sait ce qu'ils veulent. Et souvent les éditions reviennent avec d'autres sujets ou des sujets qu'on a proposés et qu'on ne peut pas faire bien. » (Rédacteur)

« On nous demande de faire le hit-parade. » (Rédacteur)

Cette ligne éditoriale grand public peut aller à l'encontre de l'expertise pointue des rédacteurs au sein du champ culturel. La culture doit être « accessible, populaire », pour garantir l'audience. Ainsi, la direction et les éditions cherchent à se prémunir d'une culture « trop élitiste » ou « parisienne » et éviter les « sujets clivant » (par opposition à un traitement « concernant », « consensuel », soit davantage porteur d'audience). Sur le cinéma par exemple, on privilégie les films populaires et les blockbusters aux films d'auteur ou d'art et essai. On privilégie des sujets sur des personnalités médiatiques, tandis que la scène, le théâtre, la danse et la littérature sont réduits à la portion congrue (à l'exception des plus grands événements). Pour résumer cette situation, certains diront qu' « il y a très peu d'incontournables en culture » et qu' « on ne peut pas faire du Arte dans les JT de France Télévisions ». (Encadrement)

Il s'agit davantage de répondre à une demande du public (sondée par des études marketing et des analyses d'audience) plutôt que d'avoir un positionnement éditorial marqué (reposant sur l'expertise et l'autonomie des rédacteurs). Selon les rédacteurs, cette orientation éditoriale est basée sur une recherche d'audience plutôt que sur leur expertise pointue du champ culturel, et donne à voir la prévalence de la logique « marchande » sur les missions de service public. Certains estiment que la mission de service public de FTV en termes de culture est remise en cause, pouvant créer une frustration importante chez les rédacteurs (sentiment que l'expertise et l'autonomie ne sont pas valorisées) et des formes de conflits éthiques ou conflits de valeur.

D'autre part, la seconde tendance est celle d'une évolution des modes de traitement des sujets culturels, davantage tournés vers l'impact sociétal (voire économique) d'une œuvre ou d'un événement culturel. Ainsi, la ligne éditoriale évolue progressivement vers des sujets à mi-chemin entre culture et société, entre culture et économie, culture et histoire. Il peut s'agit

de prolonger le fait culturel (l'événement, l'œuvre, l'artiste) au travers de son impact sur la société, ou au travers d'une question sociétale. Il s'agit souvent de traiter la réception d'un film ou d'une pièce par le public, ou de traiter « au-delà de l'œuvre », le thème qui y est abordé. Plusieurs exemples nous ont été rapportés en entretien :

« Sur le cinéma principalement, il n'est plus question de faire un sujet avec un extrait de film, une interview, un extrait, une interview, etc. La consigne c'est d'ouvrir le sujet à une question de société. Par exemple le film Discount, on va traiter des conditions de travail des caissières. Avec un témoignage de la gérante, d'une caissière. Le cinéma, le film est réduit à la portion plus petite dans le reportage. » (Encadrement de la rédaction nationale)

« Si on fait un sujet sur la famille Béliet, il faut faire un reportage sur les rapports sourds et entendants. » (Encadrement de la rédaction nationale)

Cette perspective de traitement modifie le travail du rédacteur et nécessite des savoir-faire spécifiques. Certains parviennent difficilement à s'y adapter.

« De la « culture autrement », ça on en a fait. Traiter quelque chose... Ils ne conçoivent pas qu'on puisse faire un sujet sur une œuvre. Il faut parler de ce qu'il y a autour. L'actualité culturelle ça ne les intéresse pas. Ils veulent « autrement » mais ils ne nous disent pas comment. » (Rédacteur)

Certains rédacteurs culture, notamment les plus anciens, ont une conception du métier et du traitement journalistique réservé à la culture. Cela peut être de traiter l'œuvre en elle-même et pour elle-même, de rendre compte d'un événement culturel afin de le faire découvrir au public. Cela peut-être de réaliser un sujet « artistique », centré sur l'œuvre ou l'artiste. Le travail repose alors sur un ensemble de représentations et de conceptions du « beau », du travail « bien fait », de l'image « artistique », d'une écriture stylisée. Cette conception du traitement journalistique s'incarne dans des modes opératoires, des manières de faire, de travailler, des compétences et des savoir-faire (réseau, contacts, choix de l'angle, écriture du sujet, choix des images, relations avec le JRI et le monteur tout au long du processus de fabrication).

Les orientations éditoriales suscitent parfois un rejet de la part des journalistes. Outre la question de l'adhésion (de l'intérêt, du sens au travail, de la conception d'un travail de qualité), « faire de la culture autrement », pose des problèmes dans le travail concret : cela implique de remettre en question ses pratiques professionnelles, ses compétences et savoir-faire, ses modes opératoires, ses habitudes.

Ainsi, lorsque les journalistes peinent à s'adapter aux exigences de l'éditorial, on dira qu'ils produisent des sujets qui ne correspondent pas, qui ne sont pas conformes à la ligne. Plusieurs exemples ont été rapportés : des journalistes contraints de revoir 5 ou 6 fois leur montage pour satisfaire aux exigences de l'édition, de raccourcir ou de modifier l'architecture de leur sujet (en recevant parfois des injonctions contradictoires), de réécrire le sujet en changeant le style et les termes utilisés, d'abandonner un sujet pour le voir confié à un autre journaliste, jugé plus apte ou plus ouvert, ou « ayant plus de cordes à son arc ». On retrouve ici les exigences de polyvalence et de conformisme qui structurent la répartition et l'évaluation du travail.

« Les éditions n'ont pas fait profession de foi de supprimer la culture dans les journaux. Ils ont le souhait de sujets qui soient « autres ». Quand ça leur plait pas elles disent non. » (Encadrement de la rédaction nationale)

« Si tous les journalistes culture travaillaient correctement en respectant les commandes et les souhaits des éditions, il n'y aurait pas de problème. Tous ne correspondent pas à ce qui est attendu. » (Encadrement de la rédaction nationale)

« On essaie de s'adapter à la demande. On a des journalistes tout terrain. Société, et très bons sujets cultures. Les journalistes culture qu'on a ont moins de cordes à leur arc. Très pointus dans leur domaine, mais du mal à s'ouvrir. » (Encadrement de la rédaction nationale)

Dans ce mouvement, certains journalistes parlent de « dépossession » de leur travail, et voient leur autonomie, leurs compétences et leurs manières de faire remises en cause par leur encadrement et/ les éditions.

« Depuis plusieurs années, c'est devenu une tare, on nous fait sans arrêt revoir nos textes et le vocabulaire, mais gommer tout et ne plus avoir de personnalité c'est extrêmement grave. » (Rédacteur)

Alors que l'évolution progressive des lignes éditoriales oriente le traitement de la culture vers un traitement plus généraliste, ouvert sur des questions sociétales (réception d'une œuvre par le public, un film qui questionne un fait de société, etc.), certains journalistes peinent à s'adapter aux modes de traitement journalistique imposés et aux sujets commandés. Ces situations, lorsqu'elles sont répétées peuvent créer un sentiment d'échec chez le salarié. Ainsi qu'une mise à l'écart des journalistes à qui l'on propose moins (ou plus du tout) de réaliser ce type de sujets. Certains sont parfois marginalisés, voire privés de travail, et se retrouvent en grande difficulté.

1.1.5. « ILS ONT LEUR CASTING » : LES PROCESSUS DE SÉLECTION ET DE RÉPARTITION DU TRAVAIL

Dans un contexte de raréfaction de l'activité, les journalistes peuvent être placés en situation de concurrence, y compris avec les journalistes société ou d'autres services qui récupèrent des sujets culture. Comme évoqué, les exigences de conformité et de polyvalence ont un impact sur la répartition des sujets commandés par les éditions :

« Vous voyez un chef de service qui va voir un petit chef qui va voir un jeune journaliste, car il est plus malléable et il acceptera de tout faire, toutes les modifications. On a l'impression d'être des dinosaures, pourtant on s'adapte, on s'autocensure et on fait dans le sens de l'évolution. » (Rédacteur)

« De plus en plus, on demande des sujets à l'info géné, pour avoir un œil neuf et éviter le spécialiste, il y a de plus en plus de casting. » (Rédacteur)

Les journalistes parlent d'un « casting » à l'œuvre sur les éditions majeures des deux chaînes, qui s'exerce fortement sur le 20H et le 19/20. Certains évoquent les « black list » des présentateurs ou des rédacteurs en chef. Ainsi, certains journalistes sont progressivement marginalisés au sein de leur rédaction et nourrissent un fort sentiment d'exclusion professionnelle. Le sentiment de n'être plus reconnu dans son travail, de ne plus être employé et valorisé, peut alors avoir des conséquences sur le rapport au travail (désinvestissement, démotivation) et sur la santé (souffrance, détresse psychologique, etc.).

« Ça rend fou de voir que vous êtes là et qu'on donne du travail aux autres et vous rien, il y a une discrimination des anciens. » (Rédacteur)

« La culture c'est un peu différent. Tout le monde supplie pour aller travailler. Soit on est élu, soit on n'est pas élu. » (Rédacteur)

D'autre part, la deuxième tendance essentielle est celle d'une diminution des sujets retenus par les éditions lors des conférences de prévision. Le fonctionnement est le suivant : les rédacteurs proposent des sujets à l'encadrement de leur service (et/ou aux éditions), qui les transmet lors de la conférence prévisionnelle. Les éditions font alors « leur marché », choisissant de retenir ou non les sujets proposés par les journalistes. Ces sujets sont valorisés par les journalistes car ils leur garantissent davantage d'autonomie dans le choix d'un angle ou d'une entrée, d'un mode de traitement, etc. Ils ont aussi de la valeur car ce

sont les journalistes qui les prévoient, les pensent, les préparent et les investissent. Or, les rédacteurs culture font le constat que leurs prévisions sont de moins en moins acceptées. Ils expliquent que les commandes représentent aujourd'hui 80 % des sujets, contre 20 % pour les propositions. Ils estiment aussi que 80 % des sujets qu'ils proposent ne sont pas retenus lors des conférences.

« Il y a une conférence de prévision tout les jeudis. On fait une proposition de sujet, planning, date, résumé du sujet, etc. On constate que ça sert à rien puisqu'ils ne retiennent rien. 10 propositions, aucune retenu. C'était la grève des prévisions. » (Rédacteur)

Certains évoquent une « présélection » des propositions par leur encadrement. Si certains parviennent à proposer directement des sujets aux éditions, court-circuitant le processus de prévision, d'autres journalistes se trouvent en position de repli, et ont le sentiment d'être marginalisé au sein de leur rédaction.

« Pour la conférence de prévision toutes les semaines, on est tenu de proposer aux éditions. Maintenant les sujets proposés sont déjà digérés par le chef de service et les adjoints. Il y a une pré-sélection. » (Rédacteur)

Tous les acteurs rencontrés (groupe projet, encadrement, rédacteurs) s'accordent à dire que dans la configuration actuelle des services Société, le manque d'encadrement spécialisé « culture » diminue les possibilités de défendre les sujets culture auprès des éditions. Les services Société étant fortement sollicités par les éditions, les encadrants n'ont pas toujours la possibilité de défendre tous les sujets culture proposés par les journalistes.

Pour les rédacteurs culture, ne pas être encadrés par un chef de service « culture » signifie également ne pas avoir d'interlocuteur spécialisé pour discuter, échanger, débattre des sujets, réfléchir à des angles ou des modes de traitement de l'information. Ce travail relationnel joue pourtant un rôle important dans la vie d'un service.

« Avant quand on avait un interlocuteur culture, il allait voir les rédac chef avant la conférence de prévision. Il les pré-préparait. Maintenant on ne se parle plus, on s'envoie des sms ou des mails. » (Rédacteur)

« Pas d'interlocuteur, c'est dramatique. Ça nous empêche d'avoir des discussions de fond, quelqu'un à l'écoute. » (Rédacteur)

Pour chaque proposition refusée, un véritable travail est mis en œuvre (travail de recherche, d'entretien des réseaux, de négociation et de préparation des entrées sur le terrain, contact avec des interlocuteurs potentiels, etc.). Ce travail effectué est alors inutile, non reconnu. Cela crée une démotivation, un désinvestissement progressif à mesure que les sujets proposés ne sont pas acceptés. Par lassitude, par expérience du refus ou par crainte de l'échec, certains rédacteurs en sont conduits à ne plus rien proposer, à faire « la grève des prévisions », et à se désengager de la vie sociale au sein de leur service et de la rédaction.

« On fait des prévisions, dans lesquelles on explique très bien et parfois ces prévisions reviennent, aucun sujet n'était pris. Ça demande des contacts, d'être sûr d'avoir les bons interlocuteurs, c'est du travail qui n'est pas considéré. » (Rédacteur)

« Maintenant on fait moins de prévision. Les trucs que je reçois je n'en parle même pas. Réaction de démotivation. On a le sentiment que rien ne les intéresse, on travaille pour rien. » (Rédacteur)

« Grève des prévisions. Ce n'est pas de notre fait. Ça demande du temps de faire des prévisions, c'est du vrai travail. Mais en débouché antenne c'est peanuts. » (Rédacteur)

1.1.6. « ILS VEULENT GARDER UN FRIGO VIDE EN PERMANENCE, ET SE SERVIR QUAND ILS VEULENT » : PRÉVISIONS, COMMANDES, FABRICATION DES SUJETS EN FLUX TENDU, LE MODÈLE DU HARD NEWS APPLIQUÉ À LA CULTURE

Les difficultés rencontrées par les rédacteurs sont exacerbées par une organisation du travail de plus en plus alignée sur le modèle du hard news, soit le traitement de l'information en flux tendu : le modèle de traitement des actualités « chaudes » tend à se déployer sur d'autres événements et actualités davantage prévisibles. Il s'agit ici de saisir l'impact de ce modèle organisationnel sur les conditions de travail des rédacteurs culture.

Le premier point d'achoppement concerne les dysfonctionnements dans le processus de prévision. Il arrive que des propositions soient acceptées ou que des sujets soient commandés par les éditions, puis décommandés (parfois sans explication), pour être enfin recommandés quelques jours avant ou le jour de la diffusion. Ces revirements – outre qu'ils placent les rédacteurs dans une situation d'incertitude et de « précarité du travail » – impactent fortement leur activité, leurs conditions et la qualité du travail. Dans l'urgence, les journalistes doivent se retourner pour réaliser un sujet dans des délais contraints. Les temps pour visionner le film ou l'exposition, préparer le reportage, négocier son entrée sur le terrain, choisir ses interlocuteurs et construire les interviews, peuvent être extrêmement raccourcis. En entretien, les rédacteurs évoquent de nombreuses situations dans lesquelles ils se retrouvent en difficulté :

« On reçoit les dossiers, on regarde ça. Quelqu'un propose le sujet. Ça nous revient, personne n'est intéressé pendant la conférence de prévision. Mais quand ça a commencé, ils voulaient le sujet. On travaille à la va-vite. » (Rédacteur)

« La culture il faut un peu de temps, aller voir le sujet, voir avec les protagonistes ce qu'on peut négocier, ce qu'on peut faire. Or, tourner à la va-vite pour le jour même ou le lendemain. C'est insupportable. » (Rédacteur)

Ce sujet a été proposé pour les propositions de prévision. Puis ils n'en veulent plus, oui, puis non. Et là, on se retrouve avec plusieurs sujets aujourd'hui, faits dans l'urgence. » (Rédacteur)

« On met des prévisions à 15 jours, mais elles sont très mal vendues. Souvent ils en veulent après, mais c'est pour le jour même parce qu'ils ont lu quelque chose dans le Parisien. On n'a plus le lien avec le présentateur, alors qu'on pourrait les aider. On ne nous demande plus notre avis car il faut passer par le chef de service. » (Rédacteur)

« J'ai très souvent l'impression d'une désorganisation. On propose des choses qui ne sont pas prises, et on nous le demande au dernier moment. Tout ce qui se fait en amont et en profondeur c'est mieux qu'au dernier moment, alors qu'on peut anticiper. » (Rédacteur)

Ce qui est pointé ici, c'est la tendance à l'alignement en temps réel des demandes des éditions sur les contenus éditoriaux proposés par d'autres médias – qu'il s'agisse des chaînes d'information continue ou de la presse écrite. A ce titre, de nombreux journalistes évoquent la tendance à aligner le conducteur du JT sur le Parisien, tandis que d'autres mettent l'accent sur l'importance des écrans I-Télé et BFM (omniprésents dans les rédactions) dans la définition des exigences éditoriales au quotidien. Or, c'est précisément le renforcement du pouvoir décisionnaire dans les éditions qui déstabilise le processus de prévision et les tentatives d'anticiper et de rationaliser le travail des journalistes. Lorsque les avis et les commandes changent d'un jour à l'autre, l'organisation dans son ensemble est emportée dans un mouvement de flexibilisation et de précarisation du travail. Une course contre la montre s'enclenche pour produire des sujets dans des conditions dégradées.

Dans le même temps, la distance se creuse entre les éditions et les services. Certains journalistes déplorent le fait de ne pas avoir de lien direct avec les éditions, afin d'échanger

pour stabiliser leur travail. Les journalistes peuvent alors avoir le sentiment d'être écartés des centres de décision et d'être noyés sous les strates d'encadrement.

Le travail dans l'urgence se banalise et devient un modèle organisationnel, un mode de fonctionnement récurrent. Ce modèle se caractérise par une transformation des rapports de force et des relations professionnelles entre les différents acteurs : les éditions sont confortées dans une position de pouvoir prééminent face aux services, et les encadrants sont chargés de reporter sur les journalistes des consignes changeantes, voire des injonctions contradictoires. Face aux différentes strates d'encadrement, les journalistes peuvent être mis en difficulté : avoir un avis positif lors d'un échange informel avec l'édition, recevoir une réponse négative au sortir de la prévision, puis une confirmation du reportage à couvrir dans l'urgence, avant de recevoir différentes consignes de l'encadrement par sms... Ou simplement, ne pas être informé de ce qui se décide. Il arrive ainsi que des journalistes se rendent sur un événement culturel et qu'un autre rédacteur se retrouve en charge de produire le sujet, ou bien que le sujet soit abandonné. Il arrive fréquemment que des interviews soient réalisés, puis mis « à l'étagère », sans être utilisés. Face aux revirements des éditions, les journalistes sont réduits au rôle de simple « exécutants ». Ils sont certes « au service » des éditions, mais ce service s'effectue dans des conditions de plus en plus dégradées. Ils perdent en autonomie et en capacité d'anticipation. Or, la capacité d'anticiper, de prévoir et de réfléchir son travail est un gage de qualité et de santé au travail.

« Il y a un flottement sur les décisions. Il faut qu'on décide d'un sujet et qu'on arrête de jeter des sujets. » (Rédacteur)

« On nous a dit qu'on est capable de faire un sujet sans voir l'évènement... Alors pourquoi on existe ? » (Rédacteur)

Dans ce mouvement, la perte d'autonomie est synonyme de déqualification. Elle est vécue par les journalistes comme une négation de leur identité professionnelle (qui est encore fortement structurée par une quête d'autonomie au travail). L'extrait suivant illustre le rejet de l'organisation actuelle en ce qu'elle soumet, dans un processus presque exclusivement descendant, le travail des journalistes culture au « bon vouloir » des éditions :

« Ils veulent ». L'expression, c'est « ils veulent ». Moi je n'ai pas fait ce métier pour ça, pour « ils veulent ». Moi je propose mais ils ne veulent pas. Par contre, ils veulent autre chose. Ça change même pendant le tournage. C'est commandé par un mec qui reste au bureau. Pour peu qu'il voit BFM, ça devient obsessionnel. Le rédac chef va appeler votre chef de service et votre chef de service vous envoie un sms en disant « il voudrait bien ». » (Rédacteur)

« On devenu des prestataires de service, avant les services avaient leur mot à dire. Ça devient un gros mot de connaître un domaine. C'est valorisé ailleurs, et en culture c'est inaudible, les angles ? On est plutôt à demander qu'est-ce qu'ils veulent, car ce qu'on va leur proposer ne sera pas retenu, le dialogue se fait par le biais de nos adjoints. On reçoit des sms de 20 lignes, limite avec les questions à poser. » (Rédacteur)

Ces revirements peuvent enfin générer des tensions entre les journalistes. Lorsqu'un journaliste prépare une proposition et que celle-ci est refusée, il arrive que le sujet soit finalement attribué à un autre rédacteur, l'édition décidant de réaliser le sujet le jour même de la diffusion. De fortes tensions peuvent alors survenir. Les journalistes ont l'impression d'avoir travaillé pour rien, d'avoir réalisé les tâches « ingrates » de préparation sans obtenir le « débouché antenne ». Lorsque ces situations se répètent, parfois sans explication, les journalistes peuvent avoir le sentiment d'être personnellement visés, et que l'on cherche à les écarter de l'antenne.

« La solidarité entre nous, même à la culture, elle n'existe plus. Ils ont réussi à casser les gens et l'esprit de groupe. » (Rédacteur)

Enfin, la dégradation des conditions de travail est également perceptible à travers la difficulté pour les journalistes culture d'obtenir des plages de montage. Les plages de montage sont réservées en priorité aux sujets du jour, tandis que les rédacteurs culture n'ont plus de plages dédiées. Par exemple, il n'y a qu'un seul créneau de montage en avance pour le 13H, qui de fait, ne peut pas être exclusivement réservé à la culture. Il n'y a pas de plages de montage en avance pour les éditions du 20H et du week-end, les plages en « 10-20 » étant réservées aux sujets du jour. En outre, les sujets culture constituant souvent une variable d'ajustement dans le conducteur face aux variations de l'actualité, il arrive que les journalistes ne puissent profiter des plages de montage quand leurs sujets sont déprogrammés.

Les journalistes sont souvent contraints de travailler le week-end pour monter leurs sujets (car les éditions du week-end sont plus demandeuses de sujets culture, notamment sur France 2), et doivent parfois attendre pour rien, aucune salle n'étant disponible jusqu'au dimanche. Alors que le reportage a été réalisé bien en amont, les rédacteurs doivent souvent monter le sujet juste avant sa diffusion. Ce constat est partagé par l'ensemble des acteurs (rédacteurs, encadrement, membres du groupe projet Info 2015).

« Il y a chaque jour un nombre de monteurs définis. Le nombre est ric rac par rapport au nombre de sujets. Priorité au sujet du JT du jour. Donc si c'est un sujet qui n'est pas dans le journal du jour, pas de créneau pour le monter, obligé d'attendre qu'un créneau de montage se libère sur une demi-journée. (...) Pas de créneau de montage en avance. Ou alors en négociant quelques heures de montage. (...) Le tournage peut être fait le lundi ou le mardi, le montage sera fait le jour de la diffusion du sujet. » (Rédacteur)

« Comme c'est souvent le week-end, on est obligé de les monter 2h à 2h30 avant, voire 1h. Moi ça ne me dérange pas trop de travailler le week-end, mais avec leur nouveau système on est obligé de déruscher seul sur nos ordis et donc on ne peut pas avoir la réflexion et les échanges avec le monteur, c'est que le rédacteur qui fait le plan du sujet... Ça faisait la richesse d'un travail d'équipe. Ça ne fait que se rajouter à la problématique. On a du montage que le jour même, quand on fait du travail le dimanche, parfois le samedi mais ça nous arrive qu'on attende tous le samedi pour nous dire « tu reviens demain tu n'as pas de montage ». » (Rédacteur)

« Il n'y a plus de monteurs, on ne les remplace plus donc on ne peut plus aménager pour la culture car il n'y pas de plage de montage, si ce n'était pas tous les samedis, mais ils sont obligés de revenir, ils ont un montage réservé toute la journée mais ça arrive car pas assez de monteurs. C'est vrai qu'on est de plus en plus dans les conditions du News, mais on n'a pas besoin d'une journée pour le News, il y a beaucoup moins de confort qu'avant, sur le tournage, le montage. » (Encadrement de la rédaction nationale)

Le travail des journalistes culture est pris dans un mouvement de mise en tension de la production dans les conditions du hard news, alors que la culture représente un objet le plus souvent déconnecté de l'actualité « chaude », qui pourrait être mieux anticipé. Ce paradoxe tient au fait que l'organisation dans son ensemble est de plus en plus tournée vers une production en flux tendu. Ce modèle de fonctionnement a des conséquences sur les conditions de travail des journalistes : incertitude sur la possibilité d'obtenir une plage de montage, nécessité de travailler le week-end, resserrement des délais, production sous forte contrainte de temps, moins de latitude pour échanger avec les monteurs et réaliser un travail d'équipe, isolement du reporter lors du « dérushing », etc. Les rédacteurs s'accordent à dire que ces facteurs dégradent leurs conditions de travail et ont un impact sur la qualité de leur travail et des sujets produits.

1.1.7. DES SITUATIONS DE SOUFFRANCE AU TRAVAIL

L'ensemble de ces phénomènes conjugués a des conséquences sur le rapport au travail des salariés, leur rapport à l'entreprise dans un contexte de transformation, leur intégration et leur sentiment d'appartenance, leurs relations professionnelles avec les supérieurs et les collègues.

Dans leur majorité, les rédacteurs culture ont le sentiment de n'être pas bien représentés au sein de leur rédaction. Ils expriment un manque de reconnaissance de leur travail, par les éditions comme par l'encadrement. Mais aussi des relations professionnelles qui s'appauvrissent et se durcissent à la fois, caractérisées par des formes de violence dans les interactions (manque de communication et d'écoute, réception de consignes par mail ou sms, sentiment d'isolement, sentiment de ne pas avoir d'interlocuteur ou de ne pas être entendu, violence verbale, insultes, etc.). Certains salariés rapportent des « passages à l'acte », des moments où la violence ne peut plus être contenue et « explose » au grand jour.

Certains évoquent une sous-charge de travail structurelle, qui conduit à leur marginalisation, voire à leur exclusion du collectif de travail. Alors que certains parviennent à maintenir leur activité et trouver des sources de valorisation, d'autres sont littéralement « happés » par la déliquescence de leur service et la diminution des sujets culture à l'antenne. Certains ne sont plus réellement « employés » par l'entreprise, et finissent par ne plus travailler : ne plus faire de proposition, ne plus s'intéresser au sujet, ne plus avoir de curiosité pour ce qui se passe dans le champ culturel, pourtant objet de leur travail et parfois de leur passion. Ils ont le sentiment d'être « mis à l'écart », voire « placardisés ». Ces situations de sous-charge peuvent provoquer un sentiment d'inutilité professionnelle, de perte de sens et d'intérêt au travail. La sous-charge de travail est alors vécue comme une forme d'exclusion professionnelle, qui peut avoir des effets délétères sur la santé des salariés.

En entretien, nombreux sont les salariés qui ont exprimé des formes de mal-être et de souffrance. Ils parlent alors de « douleur », d'« angoisse » et de « repli sur soi ».

D'une manière générale, la spécialisation et l'expertise sont des valeurs qui suggèrent la reconnaissance professionnelle, souvent associées à l'expérience et l'ancienneté. Dans le champ journalistique, la spécialisation dans un domaine est une source de reconnaissance et parfois un facteur décisif d'avancement de carrière : que l'on pense par exemple aux grands reporters identifiés et reconnus pour leur expertise politique ou économique, ou encore au journalisme d'investigation, souvent considéré comme la spécialité « noble » du métier. A l'inverse, dans la configuration actuelle, la spécialisation des journalistes culture sur un champ limité n'est plus valorisée. L'expertise devient un frein, un marqueur trop fort qui « étiquette » ou « labellise » le rédacteur. La valeur de l'expertise culturelle des rédacteurs diminue à mesure que la culture disparaît de l'antenne. Dans ce mouvement, les rédacteurs se trouvent fragilisés dans leur identité professionnelle. Leur compétence, leur valeur, leur travail, leur utilité sont déconsidérés. Ces remises en cause ne passent pas forcément par des interactions interpersonnelles, des remarques ou des reproches de l'encadrement ou des collègues (bien que cela puisse être aussi le cas dans certaines situations). Elles sont le résultat de différentes évolutions qui traversent l'entreprise et l'organisation du travail : fusion-absorption des services culture par les services société, émiettement de l'encadrement spécialisé, baisse des sujets culture et donc de l'activité des rédacteurs, réorientation de la production vers de nouvelles demandes éditoriales, etc. Cette déliquescence progressive peut être une source de souffrance au travail pour l'individu qui s'y trouve confronté.

En outre, face à la demande croissante d'adaptabilité, de polyvalence et d'ouverture sur différentes thématiques, la spécialisation des journalistes apparaît comme un facteur d'exclusion. Cette exclusion peut se traduire par une situation de sous-charge : ne plus avoir de travail, être endigué dans une situation où les propositions ne sont plus acceptées, sans

être sollicité pour réaliser des sujets. Le fait d'être jugé incompetent ou incapable de produire le sujet tel qu'il est commandé par l'édition, d'être contraint de revoir plusieurs fois le montage ou l'écriture de son sujet, d'être amené à lâcher son sujet pour le voir réaffecté à un autre, peut placer le rédacteur dans une situation extrêmement difficile, de remise en cause de ses qualités professionnelles.

A l'échelle de la personne, cette remise en cause professionnelle peut rapidement se transposer en une remise en cause individuelle, et entraîner une détresse psychologique forte. Cette transposition risque d'autant plus de se produire que les causes organisationnelles ne sont pas explicitées, discutées, partagées auprès des salariés. Lorsque le salarié est laissé seul face aux contraintes qu'il rencontre dans son activité (ou son inactivité), ses difficultés et ses échecs, toutes les interprétations possibles s'autorisent à lui, y compris celles qui le conduisent à se replier et s'enfermer dans une angoisse, une peur : les facteurs psychosociaux de risques au travail peuvent alors éclore pour laisser place à des troubles physiques et psychiques. Ces formes de souffrances se manifestent ou peuvent se manifester de différentes manières : crises d'angoisses, crises de larmes, troubles du sommeil, violences verbales voire physiques, dépressions, prises médicamenteuses.

1.2. Le projet de regroupement vers Culturebox

1.2.1. UNE RÉDACTION CULTURE UNIQUE, ADOSSÉE À LA PLATEFORME CULTUREBOX

Le projet Info 2015 phase I repose sur le constat suivant : « *La baisse tendancielle de la demande des éditions TV pour les sujets culturels ne permet pas de faire une utilisation optimale des expertises culturelles des journalistes des rédactions TV spécialisés en culture, tandis que l'augmentation de la fréquentation de Culturebox demanderait un renforcement de sa structure et de sa force éditoriale. Enfin, la dimension actuelle de l'équipe Culturebox ne lui permet pas de répondre au projet d'entreprise ambitieux fixé pour elle, à savoir de faire de Culturebox la principale porte d'entrée de toute l'actualité culturelle*⁸³ ».

L'idée est reprise que les rédacteurs TV, leur expertise et leurs compétences sont aujourd'hui sous-utilisés dans un contexte de baisse de la culture dans les JT. A l'inverse, la volonté de développer la plateforme Culturebox suppose qu'on y affecte des ressources supplémentaires.

La volonté de développer Culturebox comme une « *référence culturelle au niveau national* » se décline selon des objectifs précis, notamment :

- « *Développer l'accès à Culturebox sur tous les écrans (TV connectées, mobiles, tablettes).*
- *Renforcer l'audience et la notoriété de Culturebox.*
- *Développer le référencement web (notamment en augmentant le nombre d'URL produites de 25 / jour à 40 / jour).*
- *Elargir le champ des thématiques culturelles traitées (ex : architecture, street art, jeux vidéos).*⁸⁴ » (p. 64)

Le projet prévoit de « *proposer une organisation Culturebox qui regrouperait l'ensemble des compétences culturelles de l'Information Nationale de France Télévisions* » (p. 64). Cette mutualisation se traduit par le regroupement de 9 rédacteurs culture issus des antennes sur

⁸³ Projet d'évolution de l'organisation de la Direction de l'Information de France Télévisions « Info 2015 » – Dossier d'information-consultation, Décembre 2014, p. 63. Tous les extraits cités dans cette section, sauf mention contraire, sont issus du document projet, pp. 62 – 66.

⁸⁴ Idem, p. 64.

la plateforme Culturebox : « 5 rédacteurs culture actuellement rattachés au service Société Culture et Sports de France 2 et 4 rédacteurs culture actuellement rattachés au service Société et Culture de France 3⁸⁵ ».

Il s'agit donc de créer une rédaction culture unique, adossée à la plateforme numérique. Les journalistes regroupés dans cette rédaction culture unique auront pour objectif de produire à la fois les sujets pour les JT et des contenus (articles, chroniques, vidéos) pour le site internet Culturebox.

La rédaction unique Culturebox regrouperait 19 personnes : 1 rédacteur en chef, 2 adjoints et 16 rédacteurs (contre 10 personnes actuellement : 1 rédacteur en chef, 1 adjoint, 8 rédacteurs). L'encadrement serait donc renforcé par un adjoint supplémentaire.

1.2.2. DES LACUNES D'INFORMATION ET D'ORGANISATION, SOURCE D'INCERTITUDE

L'expertise a permis de révéler des lacunes importantes, à la fois dans la définition d'une organisation de travail cible et dans le processus d'information des salariés. En termes d'objectifs et d'organisation du travail, les points essentiels du document projet sont les suivants⁸⁶ :

Le document projet mentionne que « le déploiement de ces 9 journalistes se justifie par l'ambition d'augmenter le nombre de thématiques traitées, de diversifier la production de contenu sur les supports Culturebox. Dans le même temps, les ressources nécessaires à la production des sujets culture pour les JT seraient garanties.⁸⁷ »

Il est également précisé que « les équipes de Culturebox auraient à travailler sur tous les supports (TV, numérique) » et « la présence d'un cadre de Culturebox pour proposer des sujets lors des conférences de rédaction (et de prévision).⁸⁸ »

Concernant les modalités de sélection des journalistes pour le regroupement, le document projet évoque que « des entretiens individuels avec les journalistes seraient réalisés » et que « certains d'entre eux, sur la base de leurs compétences en matière de culture se verraient proposer un redéploiement à Culturebox et bénéficieraient de l'accompagnement prévu.⁸⁹ »

Par ailleurs, « le redéploiement de 9 rédacteurs culture vers Culturebox devrait se faire sans affecter la capacité des services Société à fabriquer les sujets Société pour les éditions. Ces rédacteurs nouvellement affectés à Culturebox, pourraient par ailleurs continuer à produire des sujets société pour les éditions TV en fonction de leurs compétences et de leurs activités actuelles.⁹⁰ »

Enfin, « l'organisation proposée pour Culturebox permettrait d'optimiser la planification des journalistes sur les sujets culture et d'allouer les moyens sur le développement de nouveaux formats ou de nouveaux types d'écritures.⁹¹ »

- Le document projet ne précise pas comment a été évalué et « calibré » le regroupement de 9 journalistes.
- Le document projet ne précise pas la décision de retenir 5 rédacteurs France 2 contre 4 rédacteurs France 3.

⁸⁵ Idem, p. 65.

⁸⁶ La question de l'accompagnement et de la formation des salariés sera traitée spécifiquement dans la section 4.1.3.

⁸⁷ Idem, p. 65.

⁸⁸ Idem, p. 65.

⁸⁹ Idem, p. 66.

⁹⁰ Idem, p. 66.

⁹¹ Idem, p. 66.

- Le document ne précise pas si le regroupement repose sur le volontariat des rédacteurs et si leur sélection est liée aux spécialisations et thématiques culturelles qu'ils traitent.
- Le document projet n'explique pas comment il est prévu d'augmenter et d'élargir la production de Culturebox tout en garantissant la production des sujets culture pour les JT.
- Le document projet ne donne pas d'information sur l'organisation du travail cible (planning, temps de travail, permanences, modalités de coordination et de coopération avec les autres services et métiers impliqués dans la chaîne de production, par exemple : documentalistes, assistants des services, etc.)
- Le document projet ne donne pas d'information sur la répartition du travail entre les journalistes issus des rédactions TV et les journalistes numériques. Il ne précise pas les modalités organisationnelles envisagées pour atteindre les objectifs prescrits. En ce sens, la question de l'évaluation de la charge de travail, en comparaison du dimensionnement du futur, reste imprécise.

Du côté des rédactions TV comme du côté de la rédaction numérique, le manque de précision du projet a contribué à générer des incertitudes pour les salariés. Dans les services, des réunions plus ou moins formelles ou informelles, des discussions et des échanges individuels ou collectifs ont eu lieu avec l'encadrement concernant le projet. Du côté de la rédaction de France 3, certains déplorent le fait de ne pas avoir bénéficié d'une présentation formelle comme ce fut le cas à France 2, contribuant à renforcer l'opposition entre les « rouges » et les « bleus », et l'idée d'un traitement de faveur des uns au détriment des autres. Dans certains cas, les salariés ont sollicité leur encadrement et/ou la rédaction de Culturebox pour tenter d'obtenir davantage de précisions. Mais dans l'ensemble, la majorité des salariés concernés (à France 2, France 3 ou Culturebox) déplorent le fait de ne pas avoir eu accès à une information complète et des réponses à toutes leurs interrogations.

Ainsi, ces lacunes d'information ont conduit de nombreux salariés à s'interroger sur le sens et le contenu précis du projet : sur les modalités de sélection et la question du volontariat, sur la future organisation du travail, les plannings et le temps de travail, la répartition des tâches et les contours des activités, les objectifs de production, etc. En filigrane, plusieurs craintes se sont exprimées : la crainte que ce regroupement se traduise par une mise à l'écart du reste de la rédaction, une crainte relative aux thématiques traitées, aux risques de doublons et de mise en concurrence des journalistes sur les spécialités, l'inquiétude de ne pas trouver sa place dans la future rédaction, des questionnements sur l'utilisation des outils numériques ou sur la participation au desk d'actualité Culturebox pour les rédacteurs issus des antennes, ou encore la crainte pour les journalistes de Culturebox de perdre leur statut de référent sur leur rubrique... Ces interrogations sont souvent restées sans réponses et ont contribué à alimenter un sentiment de méfiance ou de défiance parmi les journalistes.

« Ce projet, c'est sur le volontariat ou c'est eux qui décident ? (...) Si on dit qu'on ne veut pas y aller... Que va-t-il se passer ? » (Rédacteur)

« Les chefs de service nous ont donné les grandes lignes. Mais concrètement, comment ça se passe en termes de temps de travail, d'obligations de résultats en termes de publication... On ne sait pas. » (Rédacteur)

« On ne sait pas comment ça va se passer. On ne sait pas si on va continuer à travailler pour la 2 ou pour la 3, on ne nous l'a pas dit. » (Rédacteur)

« On nous indique qu'on va faire des reportages TV et des articles Culturebox. Mais on ne sait pas combien. Est-ce que ce sera 50-50, 80-20, ou 90-10 ? On ne sait absolument pas. Mais on voit qu'il y a des objectifs chiffrés d'augmentation d'URL... Donc ce sera nous qui les ferons ? » (Rédacteur)

1.2.3. UN PROJET SOURCE D'ESPOIR ET D'INCERTITUDES

Dans le contexte actuel des pôles cultures dans les rédactions TV (diminution des sujets à l'antenne, rejet de la ligne éditoriale et des modes de traitement de la culture, propositions fréquemment rejetées, commandes de sujets éloignés de leur spécialité et de leurs intérêts, mise à l'écart et sous charge de travail, voire une souffrance patente pour une partie des salariés), certains parlent de situation « *enkystée* » ou « *sclérosée* ». Dans ce contexte, l'adhésion au projet est teintée d'ambivalence. Nous traiterons successivement des points positifs du projet et des aspects qui remportent l'adhésion des salariés, avant de pointer les réticences, les craintes et les facteurs de rejet qui ont été exprimés. Nous verrons qu'entre adhésion et rejet, nombreux sont ceux qui oscillent entre espoir et incertitude.

▪ **Un projet porteur d'espoir face à la déliquescence des services culture**

Certains journalistes sont enthousiastes à l'idée de rejoindre une rédaction spécifique, estampillée « culture », encadrée par des responsables spécialisés et compétents sur leur domaine. Certains rédacteurs sont motivés par la découverte de nouveaux formats éditoriaux (écriture et édition de vidéos spécifiques pour le net) et sont prêts à se former sur de nouveaux outils et supports, considérant que le numérique représente un média « d'avenir ». Il s'agit le plus souvent des rédacteurs qui ont déjà des compétences informatiques, une pratique des outils numériques et une familiarité avec les réseaux sociaux dans un cadre professionnel ou personnel. En ce sens, certains rédacteurs estiment que le projet peut apporter « un souffle nouveau » à la culture face à la déliquescence de leur service, apporter « un peu d'air » au collectif et une orientation nouvelle dans leur trajectoire individuelle.

« Ce n'est pas du tout le même exercice. J'envisage ça à titre personnel comme une réorientation de carrière. Ça fait XX années que je fais du JT. C'est peut-être le moment d'essayer autre chose. Je le prends vraiment comme quelque chose d'intéressant. Des collègues n'ont absolument pas envie, moi oui. » (Rédacteur)

« Travailler pour le site, je trouve ça intéressant. On est amené à être dans les coulisses, on n'a pas le droit de filmer mais on peut prendre des photos, et écrire un petit truc. Ça me plaît bien. » (Rédacteur)

« Moi je serai content de travailler pour ce site. Travailler avec son temps. Beaucoup de gens s'informent par le net. Faire les coulisses, montrer ce qui se passe derrière le rideau. » (Rédacteur)

▪ **Réaliser des sujets pointus et traiter des thématiques culturelles oubliées de l'antenne**

La perspective de pouvoir réaliser des sujets plus approfondis, de traiter des thématiques qui n'ont aujourd'hui plus leur place à l'antenne est perçue comme une opportunité pour des rédacteurs dotés d'expertises pointues sur des spécialités culturelles.

« Des thématiques qui n'ont pas leur place dans les JT. La littérature, la BD, la scène... Le cinéma c'est la portion congrue, on ne fait rien sur le cinéma de genre ou les tendances musicales. Des choses faites pour internet, c'est une belle opportunité. » (Rédacteur)

« On voit que Culturebox se développe... Traiter des thématiques qu'on ne peut pas faire dans les JT car trop pointus ou pas assez grand public. Ça peut être une bonne chose. » (Rédacteur)

▪ **Echapper à l'actualité « au tout venant » et se recentrer sur la culture**

Certains journalistes envisagent le regroupement sur Culturebox comme un moyen de se recentrer entièrement sur la culture, et ainsi d'échapper aux permanences pendant lesquelles ils sont soumis à une actualité au « tout venant », éloignée de leur expertise et de leurs centres d'intérêt. De ce point de vue, la création d'une rédaction culture unique, spécifique, leur apparaît comme un point positif du projet.

« Culturebox m'intéresse parce que je reviendrais à 100 % à la culture, et plus soumis aux permanences une semaine par ci par là, à faire le tout venant, des choses qui ne nous intéressent pas. » (Rédacteur)

▪ **Retrouver un encadrement spécialisé culture**

De nombreux journalistes insistent sur un point positif du projet : retrouver un encadrement spécialisé culture.

« Recréer un encadrement de culture, ça n'existait plus depuis des années Retrouver des chefs de service culture qui connaissent le métier, voir les éditions, discuter... Ca c'est positif, ça fait plaisir. Ca va sans doute aider un peu à ce que les conditions de travail au JT soient meilleures. On l'espère... » (Rédacteur)

A la lecture de cet extrait, on comprend que la perspective de retrouver un encadrement dédié permettrait une amélioration des conditions de travail, mais aussi une amélioration des relations professionnelles pour les rédacteurs. L'un d'eux dira ainsi l'espoir de « *rediscuter avec des gens qui ont envie de travailler avec nous* ». En creux, cet extrait rappelle le caractère pathogène de la situation actuelle et des relations de travail qui s'y déploient.

Un encadrement spécifique, au sein d'un service culture spécialisé présente les avantages suivants :

- Des interlocuteurs dédiés, compétents sur le domaine et les thématiques culturelles.
- Des interlocuteurs avec qui échanger et discuter des sujets : les idées et les propositions s'enrichissent au travers des relations de travail.
- Des interlocuteurs qui auront « *à cœur de défendre les sujets culture* » auprès des éditions, lors des conférences de prévision et de rédaction.

« Quelqu'un qui va s'occuper d'eux, spécifiquement sur leur secteur, à cœur de défendre la culture dans les journaux. Oui, c'est un avantage. (...) Peut-être que si les prévisions sont mieux travaillées, si elles sont centralisées par quelqu'un qui cherche plus que ce que nous pouvons faire, ça pourrait faire qu'il y ait plus de culture dans les journaux. » (Encadrement)

En ce sens, le projet présente un potentiel en termes d'amélioration des conditions de travail : un impact potentiel de l'encadrement spécialisé sur les relations de travail (soutien social et technique pour les rédacteurs) et un impact potentiel de la présence d'un représentant de Culturebox dans les conférences de prévision et de rédaction pour défendre et valoriser les sujets culture auprès des éditions.

1.2.4. LES CRAINTES DES SALARIÉS ET LES FACTEURS DE REJET

▪ **Le journalisme numérique, contenu et outils : un facteur essentiel de rejet**

Le facteur essentiel de rejet de la part des rédacteurs culture est lié à l'activité de travail au sein de Culturebox et le travail sur les outils et supports numériques. Certains craignent de se retrouver « *derrière un ordinateur* », « *à faire du desk* », à suivre les dépêches et sont réticents à l'idée de travailler sur de nouveaux outils informatiques – soit une activité

totallement éloignée de leur métier, de leurs compétences et savoir-faire, et parfois de leurs intérêts. Les descriptions qu'ils donnent de cette activité sont marquées par les images du travail de bureau et du travail posté. Sur ce point, la perspective de participer aux permanences de « desk actualité » de Culturebox (2 permanences quotidiennes) suscite un très fort rejet de la part de certains rédacteurs.

Ce rejet peut s'expliquer par une méconnaissance et une réticence dans l'utilisation des outils numériques. Si certains ont développé des compétences sur les outils bureautiques et informatiques et sont « à l'aise » ou « familiers » de l'utilisation des réseaux sociaux par exemple, d'autres journalistes sont très éloignés de ces pratiques.

Mais c'est surtout le contenu de l'activité et les pratiques journalistiques qui sont fondamentalement différents. L'activité d'un journaliste numérique n'est pas la même que celle d'un journaliste TV. Il ne s'agit pas simplement d'une différence d'outil ou de support. Il ne s'agit pas uniquement de se former et d'apprendre le maniement des outils numériques. Il s'agit bien d'un autre métier, qui se rapproche d'ailleurs davantage des métiers de la presse écrite que de la production audiovisuelle.

Plusieurs journalistes rejettent ce projet de regroupement car il ne correspond pas à leurs aspirations professionnelles. Ainsi, les rédacteurs réaffirment leur appartenance à la rédaction des antennes et rappellent leur attachement au métier de « journaliste TV » :

« Je ne suis pas là pour faire de la presse écrite, du desk, je veux faire du reportage, j'aime les interviews, la fabrication. » (Rédacteur)

« Je ne veux pas aller à Culturebox, faire du desk, rédiger derrière un bureau ça ne m'intéresse pas. Nous on travaille sur des dossiers, on fait des recherches, on rencontre des gens. (...) Et puis je n'ai pas fait reporter TV pour me retrouver derrière un ordinateur. Je préfère voir des vrais gens. » (Rédacteur)

Un rédacteur fait des interviews, il faut se mettre d'accord avec le JRI, le choix d'images, le montage, le derushage. On fait le montage, on écrit notre texte. Ce n'est pas du tout la même chose. Faire des copier-coller ce n'est pas mon travail, faire du découpage d'article ou recopier l'AFP. Je ne méprise pas ceux qui le font, je trouve que c'est bien, mais pas pour moi. Je trouve bien que ça existe, mais ça ne correspond pas à mes compétences, mes envies. » (Rédacteur)

En outre, certains journalistes craignent que la diminution des sujets culture à l'antenne se prolonge et s'amplifie. Ils craignent que leur activité soit progressivement réorientée vers le numérique au détriment de la production audiovisuelle.

« Ils doivent augmenter leur nombre d'URL, et augmenter le taux d'information, c'est Culturebox qu'ils veulent développer. » (Rédacteur)

« On nous a dit qu'on allait continuer à travailler pour le JT, mais vu qu'il n'y a rien dans le JT, ça ne va pas nous prendre longtemps. » (Rédacteur)

▪ **La crainte d'une mise à l'écart de la rédaction**

Certains journalistes rejettent fortement ce projet, considérant qu'il s'agit d'une « mise à l'écart », d'une étape supplémentaire dans le processus de mort programmée de la culture à l'antenne. Certains journalistes parlent ainsi de « placard » ou de « mouvoir » pour désigner les services numériques. Cette représentation négative associée au numérique, est renforcée par l'histoire et le passif de certains services. Pendant longtemps, les services numériques ont été considérés comme secondaires par rapport aux rédactions des antennes premium. Peu valorisés dans l'entreprise, ils étaient parfois le lieu d'atterrissage de certains salariés en reclassement où de ceux dont on ne voulait plus.

« On a le sentiment que c'est un moyen de nous écarter de la rédaction. Je pense que ce n'est pas un débouché, c'est une voie de garage. » (Rédacteur)

Certains rédacteurs TV évoquent en entretien cette crainte de se voir relégués dans un service à part, « éloignés » des rédactions et des éditions. Alors qu'ils observent que leurs propositions sont de moins en moins acceptées, que certains sujets culture ne leur sont pas confiés, qu'on leur préfère des rédacteurs plus généralistes et polyvalents, ils craignent que l'éloignement de leur rédaction ne soit une occasion supplémentaire de tracer un trait définitif sur leur participation à la fabrication des sujets pour les antennes.

Ces craintes, légitimées par l'expérience d'une forme de relégation professionnelle et de déliquescence progressive de leur spécialité, sont également étayées par les modes de fonctionnement des rédactions et des services, où la répartition des sujets au quotidien se fait souvent en fonction d'une proximité et d'une connaissance fine des compétences et centre d'intérêts des rédacteurs. Si les encadrants expliquent que les sujets sont le plus souvent distribués ou proposés « sur mesure », en fonction des spécialités, des compétences, de l'expérience des rédacteurs sur une thématique, la proximité reste un facteur déterminant. Pour être susceptible de se voir proposer un sujet, encore faut-il être présent et nourrir des interactions avec ceux qui les proposent. Dans l'urgence, les sujets sont parfois proposés à des rédacteurs qui ne sont pas forcément les mieux placés (en termes de position dans un champ ou une spécialité), mais à ceux qui sont disponibles, présents sur place. En étant éloignés du reste de la rédaction et des éditions, les journalistes craignent d'être « oubliés », et qu'on leur préfère d'autres rédacteurs pour réaliser des sujets qui relèvent de leur champ d'expertise. Cette crainte repose en outre sur le fait que, dans un certain nombre de cas, des sujets « culture » sont attribués à des journalistes des services société, info générale ou économie et social. Cette tendance est renforcée par les lignes éditoriales qui consistent à traiter les faits culturels selon des angles « généralistes », économiques ou sociaux.

« Crainte aussi. Il y a un casting. Que les éditions nous oublient et demandent des reportages culture à des journalistes qui sont restés dans la rédaction TV. Loin des yeux, loin du cœur. Que les éditions demandent des sujets culture à la rédaction TV, déjà qu'ils ne se gênent pas pour le faire actuellement. » (Rédacteur)

« Question : Le fait d'être physiquement éloigné, ne présente t-il pas un risque d'être moins sollicité ?

Il existe, un risque qu'on va moins leur demander des sujets, le plus important c'est le lien que Culturebox va mettre en place et il faut qu'ils disent « nous on prend ce sujet et on le traite comme ça ». Mais c'est vrai c'est en croisant quelqu'un que je vais lui dire : « eh, j'ai vu ça, ça t'intéresse ? Qu'est-ce que tu en penses ? » Si on n'est pas dans le périmètre... » (Encadrement)

« On a l'impression que de plus en plus il faut être dans le tempo de l'actu, ce qui importe c'est d'être présent, visible. » (Rédacteur)

« Comment faire du reportage en étant excentré de la rédaction, on doit être immergé, et ce truc de dire que la culture doit disparaître de la TV... » (Rédacteur)

Certains rédacteurs culture réalisent aujourd'hui de nombreux sujets à mi-chemin entre culture et société, notamment des sujets estampillés « histoire » ou « patrimoine ». En rejoignant Culturebox, certains journalistes nourrissent la crainte d'être dépossédés de ces sujets. L'encadrement des services société réaffirme d'ailleurs que ces sujets continueront d'être produits par des journalistes société au sein de leur service.

« Certains font beaucoup de sujets de société et des sujets histoires qui sont appréciés des éditions, les frontières ne sont pas rigides, on est une rédaction qui n'a pas de frontière, quand on parle de culture, par exemple on a fait un sujet sur une œuvre et

sur le sujet de société. On l'a fait mais ça peut être à la fois la société que culture. On sera toujours légitime et compétent pour faire ces sujets, même si ce n'est pas le service culture. Et j'insisterai pour que ce soit le cas. » (Encadrement de la rédaction nationale)

Alors que la demande de sujets culture diminue progressivement, et face aux différences d'adhésion et d'adaptation à la ligne éditoriale actuelle selon les profils des journalistes, le risque est que les journalistes qui réalisent actuellement ces sujets voient leur activité de reportage TV se tarir un peu plus en rejoignant Culturebox.

La difficulté de tracer une frontière nette entre les sujets « culture » et les sujets « société » est inhérente au travail éditorial de définition et de clarification des angles et des modes de traitement des sujets. Cela n'est pas spécifique à la culture. Mais cela pose la question du projet éditorial pour Culturebox, qui n'est pas encore défini clairement, ni communiqué aux journalistes. Certains ne savent pas si leurs compétences, leurs spécialités seront recherchées et valorisées dans le cadre de la future réaction unique. Ils ne savent pas s'ils seront légitimes pour traiter leur spécialité (sujets culture-société, histoire, patrimoine, mode, par exemples) au sein de Culturebox, où s'ils seront privés de cette activité. De ce fait, ils peinent à se situer et à se positionner comme volontaire ou non pour le regroupement. Ce manque de clarification est de nature à renforcer les inquiétudes des salariés quant à leur place dans l'organisation future.

▪ **La crainte d'une relégation : manque de visibilité et de reconnaissance**

Pour les rédacteurs culture TV, la diffusion d'un sujet à l'antenne est une source de reconnaissance professionnelle importante : réaliser un sujet pour le JT, c'est voir son travail reconnu par l'édition. Les journalistes évoquent la « responsabilité » (qui leur est accordée, reconnue) de produire pour les éditions majeures de France 2 et de France 3. C'est aussi une source de reconnaissance externe : avoir son sujet diffusé à l'antenne, à une heure de grande audience, garantit une visibilité auprès du public. Les journalistes signent leur sujet, ils ont leur nom à l'affiche, et sont attachés à ces formes de reconnaissance.

« Quand vous faites un reportage, les gens vous disent qu'ils connaissent votre nom. Humainement ce n'est pas anodin. Famille, amis, des gens qui nous connaissent, qui nous écoutent. Culturebox, papier, les gens ne vont pas aller les chercher sur le site. La reconnaissance de son travail par l'extérieur, ça compte. » (Rédacteur)

« Entre un débouché antenne sur le 20H et un sujet écrit sur Culturebox... Quand on a 35 ans d'expérience, c'est une régression. Des gens qui ont de l'expérience, ils n'en veulent pas. Les anciens, il y a une responsabilité, c'est une responsabilité de faire un sujet sur le 20H. » (Rédacteur)

Ainsi, certains journalistes nourrissent la crainte d'être « relégués dans un média secondaire » et de voir ces formes de reconnaissance s'amoinrir en produisant des sujets pour Culturebox. Ils craignent que leur travail « passe un peu inaperçu » sur le média numérique.

« L'impression d'être relégué dans un média secondaire, notre travail passera un peu inaperçu. » (Rédacteur)

« Faire un reportage TV vu par beaucoup de monde, ce n'est pas la même chose que d'écrire un papier sur Culturebox. L'audience n'est pas la même. » (Rédacteur)

« Je fais du reportage, c'est pour être visible, vous avez sur le net c'est d'autres sites qui ressortent mais Culturebox n'est pas visible, si vous faites une recherche vous ne verrez pas Culturebox. » (Rédacteur)

La production d'articles ou de vidéos sur le site Culturebox peut alors être vécu comme un déclassement possible. Le manque de reconnaissance et de visibilité est lié au média numérique lui-même, son support, son mode de consommation et son audience.

La perspective de produire des sujets culturels « plus pointus » (décalés, originaux, destinés à un public amateur) sur des thématiques culturelles qui n'ont aujourd'hui pas leur place à l'antenne peut être perçue comme une opportunité. Mais elle s'accompagne en corolaire de formes de reconnaissance différentes, propres au mode de consommation du média numérique : moins d'audience et moins de visibilité. Cette tension – entre des sujets « grands public » pour un média premium d'une part, et des sujets plus approfondis ou plus pointus dans l'expertise culturelle, pour un média « secondaire » ou moins visible d'autre part – interroge les rédacteurs sur leur positionnement en faveur ou en défaveur du regroupement. Cette tension peut leur apparaître comme un dilemme. La réorientation professionnelle vers une rédaction unique adossée au numérique interroge l'identité professionnelle des rédacteurs TV. Nous verrons dans la section suivante que les cadres pour poser cette réflexion doivent être pensés et construits afin de permettre aux rédacteurs d'être accompagnés dans le cas d'un changement d'activité.

1.2.5. UN PROJET QUI PEUT SERVIR DIFFÉRENTES STRATÉGIES D'ENTREPRISE

De nombreux rédacteurs sont partagés entre ces différentes interprétations, qui ne sont pas exclusives entre elles. Entre adhésion et rejet, nombreux sont ceux qui oscillent entre espoir et incertitude.

« C'est le verre à moitié plein ou à moitié vide. Quand on est ressorti, on avait un esprit positif. On se dit que ça peut nous permettre de reprendre de l'air, reprendre du souffle, de rediscuter avec des gens qui ont envie de travailler avec nous. Et en même temps, on a le sentiment que c'est peut-être une manière de nous remettre au placard, de nous évacuer. On a du mal à voir quelle version sera la bonne. » (Rédacteur)

« Il y a une inquiétude, beaucoup d'incertitude. Je suis en permanence entre deux visions. Soit c'est un projet volontariste, il y a une vraie démarche de nous remettre à l'antenne, et de participer à Internet, et dans ce cas je suis content. Soit c'est sortir la culture des JT et sortir les journalistes de la rédaction, et là c'est une perspective moins réjouissante. On ne sait pas dans quel sens ça va. » (Rédacteur)

« Avec cette structure là, on peut faire les deux, soit quelque chose de super, soit il n'y aura plus de culture dans les JT et on fera que de l'Internet. (...) Ce qui m'inquiète c'est qu'on nous mette dans un coin et qu'on nous oublie. Internet ça va très vite... Ils peuvent se dire dans 2 ans qu'en fait Culturebox ne marche pas, que ce n'est pas la solution et nous réintégrer dans FTV Info, faire du desk et de la dépêche internet. » (Rédacteur)

« On a eu tendance à malmener la culture. Faire un pôle commun, c'est peut-être bon signe. » (Un rédacteur)

L'ambivalence de l'adhésion au projet de regroupement des journalistes culture se comprend au regard de la situation actuelle – qui est pour certains un situation de souffrance, face à laquelle on cherche d'abord à se protéger, puis à s'extraire ou à fuir – et de la situation future qui est incertaine, imprécise en termes d'organisation et mal définie quant au contenu des postes et des activités.

Au regard de l'historique des services culture et de la situation actuelle – particulièrement difficile ou sclérosée pour certains rédacteurs – le projet de création d'une rédaction culture unique sur la plateforme Culturebox peut se déployer selon différentes modalités, en fonction de la politique retenue par l'entreprise. En s'appuyant sur le diagnostic réalisé et le contenu du projet, on peut formuler deux hypothèses :

- Soit le regroupement s'accompagne d'une volonté de recréer une véritable rédaction culture afin de valoriser la culture dans les JT et de profiter des expertises de l'ensemble des journalistes pour développer l'essor du site Internet Culturebox (élargissement, proposition de nouveaux formats éditoriaux, valorisation des reportages vidéos réalisés par les rédacteurs TV sur Internet).
- Soit le regroupement ne s'accompagne pas d'un travail de clarification des lignes éditoriales et de définition d'une organisation du travail, d'une volonté politique et des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs prescrits. Auquel cas le projet signerait la mise à l'écart des rédacteurs culture de leur rédaction et risquerait de provoquer une dégradation des conditions de travail pour l'ensemble des salariés (journalistes issus des antennes et journalistes Culturebox) et une aggravation de la situation actuelle (dysfonctionnements de l'organisation, sous-charge de travail, marginalisation des rédacteurs, risque d'exclusion et risques psychosociaux).

La première hypothèse est la plus favorable en termes de conditions de travail et de santé pour les salariés, mais aussi en termes de production de contenu et de revalorisation de la culture sur les différents supports (TV et numérique). Cette hypothèse « positive » nécessite une volonté politique et des moyens pour revaloriser la culture et recréer des conditions de travail favorables à la santé des salariés. Cela nécessite de s'appuyer sur un encadrement spécialisé culture, de valoriser l'expérience et l'autonomie des rédacteurs. Cela présuppose également de réaliser un véritable état des lieux :

- des compétences des journalistes : compétences de production audiovisuelle et sur les outils numériques (écriture, bureautique, informatique, traitement d'image et édition numérique)
- des thématiques traitées : spécialisation des journalistes, complémentarité des expertises, coopérations entre les journalistes en fonction des spécialisations et dynamiques potentielles entre les supports TV et Internet.
- des besoins en termes de culture : réfléchir et clarifier les lignes éditoriales des différents médias et organiser une véritable réflexion sur la place de la culture dans les JT afin de la réévaluer.

1.2.6. DES OBJECTIFS PRÉCISÉS DANS LE CADRE DE L'EXPERTISE

Les informations recueillies en entretien auprès de la direction, de l'encadrement et des membres du groupe projet ont permis de clarifier certains points non formalisés dans le document :

- **Les rédacteurs TV rejoignant Culturebox auront pour priorité de produire des sujets pour les JT des antennes.** Cet ordre de priorité devra, selon la direction, être posé par écrit dans un objectif de clarification :
 - « *Priorité à l'antenne, il faut que ce soit écrit. On a une culture orale chez nous. Il ne s'agit pas de la disparition du traitement de la culture dans les journaux. On ne soustrait pas l'ambition culturelle.* » (Direction)
 - « *Ils ont une priorité qui est l'antenne. Ils gardent leur métier.* » (Direction)
 - « *Leur priorité, c'est de produire des sujets TV. Non seulement parce qu'ils savent le faire. Et parce que nous souhaitons par ailleurs augmenter la part de la culture dans la TV.* » (Groupe projet)
- **Qu'ils auront comme deuxième activité la charge de participer aux rubriques numériques de Culturebox :**

« Leur deuxième activité, s'ils ont le temps, et on pense qu'ils l'auront, leur deuxième activité serait de participer au contenu des rubriques. » (Groupe projet)

- **Que les rédacteurs TV rejoignant Culturebox ne participeront pas aux permanences de « desk actualité » de Culturebox (sauf en cas de volontariat individuel) :** *« Il n'est pas prévu qu'ils participent au desk (...) Sauf s'ils sont volontaires pour le faire. » (Groupe projet)*
- **Que l'un des adjoints aura en charge les sujets culture à l'antenne et il sera le principal interlocuteur des éditions permettant de faciliter la communication.**
- **Le groupe projet a évoqué la perspective d'organiser des plages de montage spécifiques pour la culture :**
« Ils en ont marre d'être traités comme la millième roue du carrosse, avec des montages décalés, c'est frustrant. Ce qu'on va essayer de faire en matière d'organisation : spécialiser des montages pour la culture. Une organisation du travail plus stabilisante, reposante, claire d'aujourd'hui, si le montage saute dans le semaine, travail le week-end. » (Groupe projet)

Dans l'état actuel des choses, et des informations encore incomplètes sur le projet Culturebox, les salariés sont placés dans une situation difficile. Ils ont à réfléchir à leur place dans la future organisation, rejoindre ou non le service Culturebox. Certains parlent d'un « *faux choix* » en expliquant que le fait de rester dans le service société les priverait de leur objet de travail, la réalisation de sujets culture pour les JT. En revanche, se positionner en faveur d'un projet encore imprécis est source d'incertitude. Les salariés craignent de s'engager dans ce projet qui, sous couvert d'une revalorisation de la culture à l'antenne, propose des garanties insuffisantes pour les rédacteurs de conserver leur activité actuelle et leur métier de journaliste TV. Ainsi, ils craignent de se retrouver à travailler principalement voire exclusivement sur les outils numériques, ce qui serait un véritable bouleversement professionnel : rappelons que cette perspective de devenir journaliste numérique à plein temps ne consiste pas en une réorientation ou une adaptation professionnelle. Il s'agit bien d'un changement de métier. Cette situation comporterait de nombreux risques en termes de conditions de travail et de santé.

Entre espoir et incertitudes, les salariés n'ont pour l'instant d'autres choix que de faire un pari sur l'avenir, un « quitte ou double ». En fonction de réelle volonté de la direction de revaloriser la culture à l'antenne, de clarifier les lignes éditoriales et d'engager les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs annoncés, les salariés peuvent tout gagner comme tout perdre, en faisant l'un ou l'autre choix.

1.3. Points de vigilance

1.3.1. MODALITÉS DE SÉLECTION ET D'ATTRIBUTION DES POSTES

Au regard des interrogations des salariés, il est essentiel de clarifier et de communiquer dans des délais rapides les modalités de sélection et d'attribution des postes, ainsi que les informations et enjeux essentiels qui sous-tendent le regroupement vers Culturebox :

- Information quant à la décision de retenir 5 rédacteurs de France 2 contre 4 rédacteurs de France 3 ;

- Clarification du processus de sélection et d'attribution des postes (modalités de candidature, modalités d'attribution, délais et échéances) ;
- Clarification du projet éditorial de Culturebox et des thématiques qui y seront traitées ;
- Clarification du projet éditorial dans le futur service Société et des sujets qui y seront traités ;
- Clarification de l'organisation de travail cible dans le futur service regroupé (planning, permanences, répartition du travail et contours des activités, collaboration entre les antennes et le numérique, collaboration avec les autres métiers impliqués dans la chaîne de fabrication des sujets TV, etc.).

Ceci afin de permettre aux rédacteurs de se positionner en fonction du contenu précis du travail qu'ils auront à réaliser en choisissant de rester dans leur service ou de rejoindre Culturebox.

1.3.2. THÉMATIQUES CULTURELLES ET RISQUES DE DOUBLONS

De nombreux journalistes se sont interrogés sur les risques de doublons en termes de spécialités et de thématiques dans le cadre du regroupement. En effet, la plupart des thématiques sont traitées à la fois par les journalistes issus des antennes (à France 2 comme à France 3) et les journalistes de Culturebox. Cela pose la question de la « place » des uns et des autres dans l'optique d'une rédaction unique. Comment trouver sa place lorsque plusieurs journalistes traitent les mêmes thématiques culturelles ?

Les interrogations sont fortes, à la fois du côté des rédactions TV que de la rédaction numérique. Les journalistes TV expriment la crainte de ne pas trouver une place en accord avec leurs spécialités et leurs compétences, et le risque d'être écarté de leur thématique première. Dans la rédaction numérique, la crainte peut être celle de perdre le statut de « référent » sur une rubrique.

*« Et puis Culturebox pour faire quoi ? Prendre la place des gens qui sont là ? Ils ont leur marque. Comment trouver notre place là dedans ? Ils ont leur spécialité, leur rubrique. (...) Et les journalistes de Culturebox, ils vont vouloir faire du journal ? On va se tirer la bourre... Qui va décider de qui fait quoi pour le JT ou Culturebox ? »
(Rédacteur)*

Ainsi, chacun perçoit le risque des doublons, que le travail des uns empiète sur le travail des autres. En l'absence d'organisation cible et d'information plus précise sur la répartition des activités, de nombreux journalistes expriment la crainte d'être relégué, de faire le travail de « *petite main* » pour les autres. La redondance des thématiques pose la question des effets sur le travail réel : ne plus réaliser de sujet sur sa spécialité, être écarté de l'antenne, perdre en autonomie ou en maîtrise sur sa rubrique. En filigrane, la question de place et de la hiérarchie symbolique se dessine, avec la perspective que cette situation génère des formes de déclassement.

Dans sa réponse aux questions du CHSCT extraordinaire du 29 janvier 2015 la direction ne considère pas « à ce stade qu'il y aura des doublons en termes de spécialisation, l'objectif visé étant une plus grande et une meilleure exposition des événements culturels⁹² ». La logique est la suivante : un accroissement et une diversification de l'activité permettrait de se prémunir d'une problématique de doublons ou de redondance dans les spécialisations.

Dans une optique de maintien ou d'accroissement de la production culturelle dans les JT, la question des doublons apparaît moins saillante. Au contraire, selon certains témoignages, il semblerait que le dimensionnement de 9 rédacteurs TV soit insuffisant pour fournir toutes les éditions :

⁹² Questions pour le CHSCT extraordinaire du 29 janvier 2015, p. 5.

« Si on veut être ambitieux pour la culture à l'antenne, 9 journalistes ce n'est pas énorme comme périmètre. Pour les JT de France 2 et France 3, pour les éditions du week-end, de la semaine, du soir... Ça ne me paraît pas énorme du tout. » (Rédacteur)

Mais dans une optique où la place de la culture ne serait pas réévaluée dans les JT, la question des doublons se pose avec acuité. Le risque étant que plusieurs journalistes d'une même spécialité soient mis en concurrence dans un contexte de raréfaction de l'activité, aboutissant à « une lutte des places » (tensions relationnelles, mise à l'écart, sentiments d'iniquité ou d'injustice, etc.). Le risque est aussi que les journalistes TV se retrouvent dans une situation de sous-charge sur la production audiovisuelle, et soient contraints de se rabattre sur la production numérique. Comme évoqué, la perspective de devenir journaliste numérique à plein temps est une crainte vivement exprimée par les rédacteurs TV.

« On nous a dit qu'on allait continuer à travailler pour le JT, mais vu qu'il n'y a rien dans le JT, ça ne va pas nous prendre longtemps. » (Rédacteur)

« Quand on va se retrouver tous ensemble, est-ce qu'on aura besoin d'avoir plusieurs spécialistes cinéma, théâtre, musique, danse, etc. ? Voyant le peu de sujets qui sont faits dans les journaux... » (Rédacteur)

La direction ajoute que « les spécialisations seront établies en fonction des axes éditoriaux que nous souhaitons renforcer ou développer⁹³ ». Ainsi, le document projet annonce l'objectif « de diversifier et d'augmenter la production de contenus sur les supports Culturebox » et de développer « de nouveaux formats ou de nouveaux types d'écriture⁹⁴ ». Selon la direction, cela passe par des collaborations entre les journalistes TV et les journalistes numériques. L'objectif de la rédaction unique étant de créer des synergies nouvelles afin de traiter la culture selon des nouveaux formats, différenciés et complémentaires entre les supports Internet et TV. Plusieurs exemples nous ont été donnés :

« On a fait le travail, les vraies spécialisations. Quand on regarde finement, on ne va pas se passer des personnes. On a besoin de se développer sur le net, notamment en matière de vidéo. Filmer les coulisses, produire des interviews pour l'antenne et réaliser des vidéos pour Culturebox. On ne fait pas les mêmes interviews, on ne pose pas les mêmes questions pour l'antenne que pour internet ou pour l'écrit... » (Encadrement)

En fonction des axes éditoriaux qui seront retenus, les journalistes travailleront plus ou moins sur leur spécialité actuelle, et seront éventuellement amenés à se réorienter sur différentes thématiques. L'intérêt que peut représenter une diversification de l'activité ne doit pas conduire à masquer les risques liés à une polyvalence qui serait exacerbée ou désorganisée, mise en œuvre dans l'urgence ou en fonction des aléas de l'actualité. Les conséquences pour les salariés peuvent être importantes : sentiment d'instabilité permanente, sentiment de ne pas avoir les ressources pour faire face aux exigences, être en situation d'échec professionnel, être dans l'incertitude constante provoquant de l'anxiété voire de l'angoisse, etc.

Les coopérations envisagées entre les journalistes TV et numériques supposent de mettre en œuvre une organisation du travail favorisant le partage et l'acquisition de compétences, dans le respect des spécialités et des « places » de chacun. La collaboration entre deux catégories de professionnels distincts ne peut se décréter, mais doit être rendue possible par un ensemble de cadres sociaux et de pratiques, par exemples : réunions ou groupes de

⁹³ Idem, p. 5.

⁹⁴ Projet d'évolution de l'organisation de la Direction de l'Information de France Télévisions « Info 2015 » – Dossier d'information-consultation, Décembre 2014, p. 65-66.

travail, lieux d'échange et de partage, organisation collective de travail sur une thématique, etc. Les journalistes ne peuvent pas devenir interchangeable du jour au lendemain, ni sur les supports, ni sur les sujets traités :

*« Le but n'est pas de faire des playmobils interchangeables. Tout le monde faire de tout, ce n'est pas possible. Ca poserait des problèmes de qualité, de formation. »
(Encadrement)*

Ces objectifs nécessitent de définir plus précisément des modalités de répartition et d'anticipation du travail afin d'éviter une polyvalence désorganisée, et de construire une organisation du travail soutenable.

Travailler sur de nouvelles thématiques culturelles et/ou sur de nouveaux supports implique de développer des compétences et des savoir-faire nouveaux. Ainsi, se pose la question de l'accompagnement des journalistes tout au long de leur parcours professionnel.

1.3.3. FORMATION ET INTÉGRATION PROFESSIONNELLE

Dans le document projet, des tableaux présentent les conséquences de l'organisation projetée pour les collaborateurs de Culturebox et pour les journalistes issus de l'antenne qui seraient amenés à rejoindre la plateforme numérique.

▪ Pour les rédacteurs TV rejoignant Culturebox :

Dans l'onglet « charge de travail », il est précisé que les rédacteurs TV « se consacraient à la thématique culture. Ils continueraient leur activité de reportage TV en fonction des besoins des éditions. Ils intégreraient aussi une activité de journaliste numérique pour alimenter l'édition Culturebox avec la mise en ligne d'articles écrits et de vidéos.⁹⁵ »

Les « compétences requises » sont les suivantes : « A terme, les journalistes devraient être en capacité de maîtriser l'écriture numérique, la photo et l'intégration d'éléments vidéo, notamment sur les réseaux sociaux⁹⁶. » (p. 106)

▪ Pour les journalistes actuels de Culturebox :

Dans l'onglet « charge de travail », il est précisé que « les collaborateurs pourraient, en accord avec le rédacteur en chef du service, développer une activité de rédacteurs TV en bénéficiant d'une formation adaptée ». Les compétences requises sont les suivantes : « connaissance des outils TV et numériques ».

A partir de ce constat, le plan d'accompagnement des salariés (concernant ces objectifs de formation et de montée en compétence sur les outils numériques / TV) est le suivant :

▪ Temps 1 (pendant l'information consultation) :

- Ateliers thématiques TV / numérique.

▪ Temps 2 (en amont de la mise en œuvre) :

- Rencontres interservices dans le cadre des regroupements proposés, premiers échanges entre les collaborateurs, remontée des problèmes et inquiétudes aux encadrants.
- Formations sur les fondamentaux du numérique et le web social. Dispositif mixte pressenti entre formations classiques et ateliers pratiques en mode projet.

⁹⁵ Projet d'évolution de l'organisation de la Direction de l'Information de France Télévisions « Info 2015 » – Dossier d'information-consultation, Décembre 2014, p. 106.

⁹⁶ Idem, p. 106.

- Formations aux techniques d'écriture web et aux outils numériques dans le cadre d'une évolution des missions (journalistes TV rejoignant Culturebox)
- Formations aux techniques du reportage audiovisuel (journalistes web de Culturebox souhaitant élargir ou renforcer leurs compétences au reportage).

▪ **Temps 3 (mise en œuvre) :**

- Mise en place d'un système d'échange d'expertises entre les collaborateurs TV / numériques au sein de Culturebox.

Ce plan d'accompagnement détaillé en plusieurs temps suggère une prise en compte des problématiques évoquées dans le cadre du regroupement et d'une déclinaison dans la durée.

On peut toutefois s'interroger : pour l'instant, les ateliers thématiques n'ont pas été mis en œuvre, alors que nous sommes bien dans le temps 1 d'information-consultation. Ce point est à éclaircir.

« Pour l'instant on ne nous parle pas de mise à niveau, de formation, d'utilisation du back office, de formation presse écrite, de rafraichissement. Ça je crains que ça se fasse de façon empirique, sans être vraiment bien préparé ou bien formé. Bon, on ne nous dit pas... » (Rédacteur)

D'autre part, si l'accompagnement proposé est bien spécifique aux deux populations et adapté aux compétences requises, il reste néanmoins général, peu précis en termes de contenu. L'expertise a permis d'obtenir des informations sur les formations qui pourront être mises en œuvre dans l'optique du regroupement :

- **Formation numérique :** les modules « écrire pour le web » (niveau 1, 2 et 3) dispensés par l'université FTV.

« Tous les gens passent par-là, c'est souhaitable. Pour avoir une petite idée de l'environnement numérique. Les gens qui viennent de la TV écrivent assez peu finalement. Ce n'est pas pareil que la presse écrite. Un papier plus long, c'est différent. C'est sur l'écriture et la découverte de l'environnement web, le référencement par exemple. » (Groupe projet)

- **Formation sur l'outil Drupal** (back office de Culturebox) en interne par l'équipe FTVEN. La durée indicative est d'une demi-journée.

« Ça peut être fait intra service, c'est quelque chose de très simple. A mon avis ils vont comprendre très vite : cooptation par l'équipe ou FTVEN qui vienne expliquer comment ça marche. C'est simple, sauf pour ceux qui n'ont pas d'ordinateur : là il faudra commencer par une formation sur l'outil informatique. » (Groupe projet)

- **Une formation sur les outils bureautique / informatique de base** a été évoquée dans un objectif de remise à niveau, selon les besoins individuels.
- **Une formation sur l'outil Photoshop** (traitement d'image, retouche photo) a été évoquée.
- **Les formations aux techniques du reportage audiovisuel** ont été évoquées mais non précisées en termes de contenu ou de durée.

Ces formations sont envisagées par le groupe projet et l'encadrement. Certaines peuvent être réalisées en interne ou à l'université FTV. Certaines existent déjà. Dès lors, elles

pourraient être formalisées et partagées afin de donner une visibilité aux salariés et aux représentants du personnel.

Il est nécessaire de veiller à l'application effective de ces formations dans un délai rapide et d'évaluer au cas par cas si elles sont suffisantes ou insuffisantes pour permettre aux salariés de s'adapter aux exigences de leur activité. L'évaluation des besoins de formation doit être établie en tenant compte des besoins collectifs et individuels, ainsi que des attentes des salariés. Veiller également à l'adéquation des contenus des formations en fonction des outils sur lesquels les salariés seront amenés à travailler. Dans un contexte où les outils informatiques et les pratiques de partage de contenu sur le web évoluent très rapidement, il est indispensable de veiller à ce que les salariés bénéficient de formations adaptées et mises à jour régulièrement.

Il est indispensable que les formations soient suivies par une pratique effective des outils et des techniques dans des conditions adaptées, afin de favoriser l'apprentissage et la stabilisation des compétences.

Ces rappels peuvent paraître anecdotiques. Rappelons alors que les réorganisations successives de certains services au sein de FTV ont conduit à des transformations profondes des métiers, des process et des outils de travail. **Dans de nombreuses situations, les salariés se sont trouvés en très grandes difficultés pour réaliser leur travail. C'est notamment le cas des monteurs, des OPS et des rédacteurs. Aujourd'hui encore, un certain nombre de salariés rencontrés au fil des expertises font état d'un manque crucial de formation, d'accompagnement et de soutien dans l'exercice de leur métier.** Certains déclarent « *n'avoir jamais eu de formation* » au sein de l'entreprise, « *devoir bricoler* » en permanence avec l'utilisation des nouveaux outils. L'entreprise ne peut pas dans le même temps afficher une volonté d'amélioration des conditions de travail et restreindre cette volonté à un simple affichage. A ce titre, si le plan d'accompagnement prévu paraît indispensable à bien des égards, celui-ci mérite d'être précisé, partagé auprès des salariés et des instances, d'être consolidé et mis en œuvre avec des moyens nécessaires.

Enfin, un dernier point est absent du plan d'accompagnement. Compte tenu de l'importance du projet de regroupement et des impacts prévisibles sur l'activité des salariés, le contenu de leur métier et leur identité professionnelle, il est essentiel de réfléchir et de définir des mesures spécifiques pour **accompagner les professionnels dans le cadre d'un changement de métier**. Car c'est bien de cela qu'il s'agit dans la perspective de regrouper et de faire travailler ensemble des journalistes issus de deux métiers différents. Comment accompagner un changement qui risque de bouleverser l'identité professionnelle des rédacteurs ?

« C'est une façon différente d'envisager son métier et la façon dont il est perçu. Mais ça demande un travail de réflexion, sur soi, une réflexion personnelle. Ça demande, ça nous incite à réfléchir pourquoi on fait ce métier de reporter TV, pourquoi on le fait dans le JT, les contraintes du métier... Je pense que ça manque d'un accompagnement. Qu'ils mettent en place des personnes pour nous aider à réfléchir à ça. Etre un peu plus accompagné sur cette question. Je ne suis pas sûr qu'ils se rendent compte ce que ça représente pour nous d'aller sur un autre média, l'impact que ça a. Des gens qui font du JT depuis XX années et à qui on va demander de lâcher ça. » (Rédacteur)

1.3.4. UN RISQUE DE SURCHARGE POUR L'ENCADREMENT ?

Avec l'arrivée de 9 rédacteurs culture, la plateforme Culturebox regroupera 19 salariés : 16 rédacteurs pour un encadrement de 3 personnes, avec 1 rédacteur en chef et 2 adjoints. Le projet prévoit donc un adjoint supplémentaire par rapport à la situation actuelle.

Dans le document projet, on peut lire que : « *le renforcement de l'encadrement se justifie par l'augmentation de la taille de l'équipe et par l'accroissement du périmètre d'activité (...). Cela permettrait la présence d'un cadre de Culturebox pour proposer des sujets culture lors des conférences de rédaction TV (...) et dans les conférences de prévisions⁹⁷* ». En effet, la création d'une rédaction unique suppose de redimensionner l'encadrement, d'organiser et de mettre en œuvre les moyens d'une coordination entre les antennes et le numérique.

Comme évoqué, la perspective de retrouver un encadrement dédié et spécialisé « culture » est un point positif du projet, qui suscite l'adhésion des rédacteurs TV. Toutefois, on peut s'interroger sur le dimensionnement de l'encadrement du futur service regroupé. Au regard de l'ensemble des tâches et des activités que doivent gérer les encadrants (dans l'éditorial, le management, la gestion au quotidien, la participation à la vie du service, la validation des formations, etc.), on peut faire l'hypothèse d'un risque de surcharge. En entretien, de nombreux salariés, rédacteurs comme encadrants ont repris ces interrogations et ont émis des réserves :

« Demain, la prévision TV, les conférences du JT du midi et du soir, pour la 2 et la 3, et j'imagine les débriefes. C'est chaud. C'est un peu limite pour deux même ! » (Rédacteur)

« Comment va faire le chef de service pour être dans toutes les éditions et gérer la culture, ça va être difficile. » (Encadrement rédaction nationale)

« Il faut renforcer l'encadrement de Culturebox car sinon ils ne pourront pas travailler sur les éditions, même à 3. » (Encadrement rédaction nationale)

« 3 personnes sur Culturebox ça paraît ingérable. Ce sera la même problématique pour le service éco. Des chefs de service qui soient en permanence en réunion, du mal à discuter avec eux. » (Rédacteur)

L'encadrement d'un service commun nécessiterait alors une participation du chef de service (ou des adjoints) aux réunions hebdomadaires de Culturebox, aux conférences de prévisions hebdomadaires des antennes, aux conférences de rédaction quotidiennes des éditions de France 2 et France 3, ainsi qu'aux conférences critiques lorsque des sujets culture sont diffusés.

Actuellement, le fonctionnement de la rédaction de Culturebox est polarisé autour d'une réunion hebdomadaire qui se déroule le mardi matin. Lors de cette réunion, un document de prévision est édité en fonction des rubriques et des thématiques traitées par les rédacteurs. Le chef de service et l'adjoint font le point avec les journalistes présents sur l'avancement de leur travail et les prévisions à venir (l'horizon peut être supérieur à une semaine). Ce travail d'organisation s'effectue en liaison téléphonique avec la rédaction de Culturebox à Lyon, qui se charge de la mise en ligne des sujets culturels édités par les rédactions régionales de France 3 (FTR). Comme nous l'avons observé, une réunion prévisionnelle peut durer près d'une heure (sans compter le temps de préparation)⁹⁸.

En réponse aux « Questions pour le CHSCT extraordinaire du 29 janvier 2015 », la direction se contente d'affirmer qu'« *un travail de précision de la répartition des tâches et activités des 3 chefs du futur Culturebox est en cours de réalisation, d'ores et déjà nous avons établi*

⁹⁷ Projet d'évolution de l'organisation de la Direction de l'Information de France Télévisions « Info 2015 » – Dossier d'information-consultation, Décembre 2014, p. 65.

⁹⁸ Notons que la réunion que nous avons observée a duré 45 min, et qu'elle était jugée courte en raison de l'absence de certains journalistes (en reportages).

que toutes les activités nécessaires au bon fonctionnement du service pourront être assurées et prises en charges par 3 encadrants⁹⁹ ».

Les informations recueillies en entretien permettent de préciser cette réponse pour le moins tautologique. Un adjoint serait dédié à la partie TV, désigné comme interlocuteur unique, et participerait aux conférences de prévision ainsi qu'à une partie des conférences de rédaction.

« Au moins dans un premier temps, pendant plusieurs mois. Le 3^{ème} encadrement (adjoint) sera dédié à la partie TV. Les chefs de service société n'ont pas le temps de défendre tous les sujets culture, de les prévoir. Il est clair que ce sera un plus d'avoir une personne dédiée sur l'actu TV. Assister à la prévision, oui. Se faire toutes les conférences de toutes les éditions, je ne crois pas. Mais qu'il y ait une personne identifiée comme interlocuteur. (Groupe projet)

Malgré la volonté affichée de désigner un interlocuteur unique, avec pour objectif d'encadrer spécifiquement les journalistes TV et de défendre les sujets en conférence de prévisions, force est de constater que cette réponse signe dans le même temps un aveu d'impuissance : le responsable en question ne sera pas en mesure d'assister à l'ensemble des conférences de rédactions pour les éditions de France 2 et France 3. Il n'est pas non plus question des conférences critiques. Dès lors, face à l'ambition culturelle du projet et aux promesses d'ouvrir une réflexion sur la place de la culture à l'antenne, les moyens projetés sont-ils à la hauteur des enjeux ? Ne risque-t-on pas de voir se reproduire des difficultés pour défendre la culture dans les éditions ?

2. Le regroupement des deux coordinations des reportages

Il existe actuellement deux coordinations des reportages, l'une France 2, l'autre France 3 sous la responsabilité de la direction des moyens.

Les coordinations des reportages sont chargées, chacune pour sa chaîne, de faire le lien entre l'éditorial et la technique. Autrement dit, il s'agit de « *mettre en musique les moyens humains, techniques et financiers* » (coordination) avec l'objectif recherché d'optimisation des moyens, via les tournages communs par exemple.

« La mission de chacune de ces deux entités est la même pour sa rédaction : optimiser au quotidien la mobilisation des moyens de l'information au regard des demandes de départs exprimées par les services et les éditions¹⁰⁰. »

Dans le projet Info 2015, il est question de les regrouper sous l'autorité d'un seul chef de service¹⁰¹.

Pour la direction, le fonctionnement actuel ne permet pas d'être pleinement efficace : *« malgré la similitude des process pour les deux rédactions, la séparation actuelle des deux équipes de coordination ne permet pas de planifier de façon optimale les équipes de reportage en fonction des demandes de l'ensemble des éditions. Le fait d'avoir deux traitements séparés ne permet pas, par exemple, de communiquer de façon transparente et donc de rapprocher les demandes de reportages de chaque antenne, d'identifier les doublons et de proposer des solutions mutualisant certaines ressources.¹⁰² »*

⁹⁹ Questions pour le CHSCT extraordinaire du 29 janvier 2015, p. 6.

¹⁰⁰ Document projet, p.78.

¹⁰¹ Il en existe un à la coordination France 3, il n'en existe pas à la coordination France 2, le directeur des moyens faisant office de chef de service, et par ailleurs, de coordinateur.

¹⁰² Idem, p.78.

Les deux coordinations ne se trouvent pas au même emplacement mais échangent beaucoup au téléphone. Toutefois, cela ne suffit pas, il est vrai que l'absence de proximité physique est un frein à la coordination, les coordinateurs passant beaucoup de temps au téléphone avec leurs différents interlocuteurs, la ligne est souvent occupée.

Par ailleurs, si les coordinateurs peuvent identifier des doublons dans les ordres de mission, leur intervention ne peut pas tout empêcher puisque les décisions sont prises en amont.

« Les chefs de service ne se parlent pas. C'est à nous d'aller chercher les infos, faire des choix arbitraires. On met les conférences en reportage commun : mutualiser les moyens au max sur des reportages à « plus-value zéro ». Exemples : conférence de presse, conseil des ministres, manif (la plupart du temps on essaie de mettre qu'une équipe), assemblée nationales (deux équipes). »

L'organisation cible n'est pas précisée dans le projet mais la piste à terme d'un coordinateur par tranche horaire a été évoquée à plusieurs reprises par nos interlocuteurs : l'un pour les éditions du matin et de la mi-journée, l'autre pour les éditions du soir la semaine et sans doute le week-end¹⁰³.

*« [Question : Comment ça va s'organiser pour les coordinateurs ? Travailleront-ils pour la 2 et la 3 ?] On va trouver le bon modèle. A terme oui, peut-être une phase intermédiaire. Je ne sais pas. Un jour, il fera le matin, un jour la tranche du soir. »
(Encadrement)*

Les modes de fonctionnement actuels des coordinations présentent des différences mais surtout beaucoup de similitudes.

2.1. Les modes de fonctionnement actuels

La coordination de France 2 est d'une dizaine d'années (créée au début des années 2000) plus ancienne que celle de France 3 (janvier 2010).

La coordination est chargée de gérer les départs en reportage, les motards, les achats d'image, de valider les missions en termes de coûts, de durée légale du travail (surveiller les horaires des salariés, les faire dormir sur place ou les remplacer le cas échéant), de contrôler la disponibilité du matériel, de vérifier que le montage est effectué, les coordinateurs étant responsables de la récupération des sujets/des remontées d'images. Les coordinations regardent aussi s'il y a une possibilité de mutualisation des tournages entre les deux chaînes.

Coordinateurs et assistantes travaillent de concert. Les coordinateurs se déplacent beaucoup dans la journée : salles de montage, salles de rédaction, régie, PC Info, et leur bureau. Ils assistent à toutes les conférences de rédaction ainsi que les conférences critiques.

Les coordinations suivent un processus et des procédures relativement similaires. Une fois la feuille de mission validée par la coordination, la commande est réceptionnée dans les différents services concernés : Prise de vue pour la mise à disposition d'un JRI, Missions pour les aspects liés aux déplacements, Moyens pour la mise à disposition d'un OPS et d'un monteur itinérant, Magasin pour le matériel. Les coordinations s'occupent de réserver les billets de train ou d'avion, les voitures de location en dehors des heures ouvrables du service Transport.

¹⁰³ Concernant les éditions numériques, le problème se pose différemment car les rédacteurs rattachés au numérique partent peu reportage et quand ils le font, c'est pour l'une des éditions de l'antenne. Toutefois, leurs départs en reportage devraient se développer mais faut-il pour autant dédier un coordinateur au numérique, cela dépendra du volume de reportage.

*« Vous gérez les échanges d'images, les validations, les problèmes d'assurance...
Faire partir une équipe en Espagne, dans le nord, etc., à 23h le soir. »*

On note cependant des différences dans les processus, liées au fonctionnement des services de la rédaction, et particulièrement, au nombre plus faible d'assistantes dans les services de la rédaction de France 3 par rapport à France 2. Par exemple, on ne compte qu'une seule assistante pour les deux services Economie et Politique de France 3. Il n'y a pas d'assistante le week-end à France 3 contrairement à France 2.

Par conséquent, des tâches prises en charge par les assistantes à France 2 le sont par des rédacteurs, ou bien directement, par la coordination de France 3. C'est le cas, par exemple, des demandes de mission des rédactions normalement réceptionnées par la coordination via Toutatis. La coordination de France 3 doit parfois les créer, et souvent les modifier ou les compléter. Il arrive que la coordination de France 2 le fasse aussi mais c'est en dehors des heures ouvrables des services, en l'absence des assistants.

De même, le processus d'achat d'images est plus long à France 3 en l'absence d'assistants images. Le processus suivi par les deux coordinations est globalement le même : récupérer les images, les acheter, déclarer les droits d'auteur. En revanche, les recherches plus poussées sur les images parues dans les quotidiens sont réalisées par les assistants ou les documentalistes à France 2 et par la coordination à France 3.

Les coordinations travaillent avec le bureau de production qui gère les moyens : envoi des DSNG, calage des faisceaux, gestion des directs.

Les coordinations sont joignables 24h/24h (astreinte téléphonique de nuit), 7/7 jours :

« Les équipes de terrain, oui, il faut qu'on puisse leur répondre 24H sur 24h. »

« On va aux conférence de rédaction, cela sonne tout le temps, on est le téléphone des pompiers. »

« Quand on rentre chez nous, le téléphone n'arrête pas de sonner. »

Les effectifs et leur répartition par fonction diffèrent entre les deux coordinations :

Concernant les effectifs actuellement présents :

France 2	France 3
Pas de chef de service mais directeur des moyens qui fait fonction de chef de service	Un chef de service (statut : rédacteur en chef)
2 coordinateurs + directeur des moyens qui fait fonction de coordinateur	3 coordinateurs
1 assistante de direction du directeur des moyens qui aide à la coordination	
2 assistantes de coordination dont l'une va être mutée dans un autre service	1 assistante de coordination

Un troisième coordinateur France 2 figure à l'organigramme mais il n'est pas physiquement présent dans le service, il est en cours de mobilité.

En son absence, le directeur des moyens et son assistante font fonction de coordinateur en moyenne une fois toutes les trois semaines en l'absence d'un troisième coordinateur.

Les deux coordinations partagent, sans toujours le savoir, un certain nombre de problématiques.

2.1.1. UN MANQUE DE CLARTÉ DES MISSIONS DE LA COORDINATION

Les deux coordinations sont face à un dysfonctionnement commun : les missions de la coordination étant peu claires pour les utilisateurs, les coordinateurs sont par conséquent sollicités pour tout et n'importe quoi.

Lors de la création de la coordination de France 3 en 2010, les tâches relevant du secrétariat général, et celles relevant de la coordination (les effectifs de la coordination étant issus du secrétariat général), n'ont pas été définies clairement. Il en est de même avec les assistanats des services. La coordination de France 3 gère une série d'actes administratifs qu'elle estime ne pas relever de son périmètre, par exemple les lettres d'accréditation, les renouvellements de passeports et de visas des équipes de tournage, les cartes de presse et les photos.

La coordination de France 2 est confrontée au même phénomène.

La coordination étant disponible en permanence à un numéro de téléphone fixe, il est donc facile de les joindre. Ainsi, ils sont amenés à gérer des problèmes qui ne relèvent pas de leur champ d'intervention ou plutôt qu'ils estiment ne pas relever de leur champ d'intervention, celui-ci n'ayant pas été posé clairement.

« On nous appelle encore le secrétariat général. Il y a un truc qui ne va pas, on appelle la coordination : crever un pneu en reportage, problème de caméra au magasin. On récupère tout. »

« Maintenant, dès qu'il y a un problème, on nous appelle. Ils appellent pour tout et n'importe quoi. »

« Les monteurs nous appellent tout le temps : où est l'image dans Dalet ? Il y a un problème de nomenclature, pas assez rigoureux dans l'indexation. On perd un temps fou à chercher l'image. On doit surveiller de A jusqu'à Z. »

« Dès qu'ils sont dans le doute, ils vous appellent. Matériel cassé, perdu, équipe qui ne s'entend pas. »

« Des gens qui appellent : « j'ai crevé ». Ca dépend. Des fois les bras nous en tombent. Je ne sais pas pourquoi ça retombe chez nous. Ils ont pris l'habitude qu'on règle tous les problèmes. Téléphone, code PIN... »

2.1.2. UN RYTHME DE TRAVAIL INTENSE

Comme l'ensemble des cadres des services de la fabrication, les coordinateurs travaillent huit jours d'affilée du jeudi 11h au jeudi 13 heures, avec des horaires quotidiens de 8h (9h les samedi et dimanche) à 20h15-21h environ.

Les trois assistantes de France 2 s'organisent pour couvrir une permanence de 8h30 à 21h du lundi au vendredi¹⁰⁴. La seule assistante de coordination de France 3 travaille du mardi au vendredi de 9h30 à 19h15.

Les coordinateurs alternent entre eux sur ce cycle de travail de 8 jours : la permanence débute le jeudi à la conférence de prévision pour prendre fin le jeudi suivant. La coordination de France 3 vient d'adopter depuis début 2015 ce modèle, préexistant à la coordination de France 2 en vue du regroupement des coordinations.

Le cycle de permanence, et donc d'astreinte, revient donc en moyenne une fois toutes les 3 semaines. Il est plus élevé à France 2 avec seulement 3 coordinateurs (dont le directeur des

¹⁰⁴ Cette couverture horaire/amplitude hebdomadaire va bientôt changer car elles ne seront bientôt plus que deux avec le départ de l'un d'elles.

moyens faisant fonction). A France 3, il arrive que le chef de service remplace les coordinateurs.

La coordination de France 3 s'est alignée sur l'organisation et la planification de la coordination de France 2 avec un seul coordinateur de permanence du jeudi au jeudi quand avant 2015, ils étaient deux et constituaient un binôme de permanence (avec un coordinateur principal et un coordinateur secondaire. Une fois la permanence terminée, le coordinateur de France 3 est de repos le jeudi après-midi ainsi que les vendredi, samedi et dimanche suivant sa permanence.

Cette organisation à France 3 est en cours d'expérimentation, les coordinateurs secondaires (numéro 2 et numéro 3 quand il n'est pas en congés) ayant un rôle encore indéfini. Leurs horaires de travail lors des « petites semaines » du cycle ne sont pas définis et stabilisés. Les coordinateurs peuvent travailler plus ou moins selon la charge de travail et les variations de l'actualité. Ainsi, ils peuvent faire des petites journées, terminer à 17h par exemple, ou alors rester chez eux près du téléphone.

L'encadrement de la coordination de France 3 explique ce changement de planification par la nécessité d'une gestion en continu de l'information notamment entre les éditions du week-end et celles de la semaine (d'où la coupure le jeudi). Selon l'encadrement, le binôme de coordinateurs (coordinateur principal et aide coordinateur) entraînait trop de déperdition d'informations, obligeait leurs interlocuteurs à se répéter quand le coordinateur changeait, toutes choses susceptibles de générer stress et énervement. L'organisation d'une semaine complète de permanence est justifiée comme étant plus en phase avec les besoins de l'activité et la nécessité d'un suivi.

Toutefois, il est étonnant de constater que la coordination de France 3 se soit alignée sur le modèle de France 2 sans que les effets de cette nouvelle planification n'aient été préalablement évalués en termes de risques professionnels.

En effet, à ces journées de travail viennent s'ajouter des astreintes nocturnes pendant lesquelles ils peuvent être amenés à travailler, par voie téléphonique.

La période concernée représente, hors astreinte et hors travail pendant les astreintes, 8 jours de travail consécutifs, pour un volume minimum approximatif d'heures de travail de $11 \times 6 + 8 + 5 = 79$ heures de travail au minimum sur la période.

S'ajoutent aux 79 heures de travail en huit jours $11 \times 45 \times 7$ nuits d'astreinte soit 82h15 d'astreinte.

Il n'existe pas de jour ni d'heure de plein repos sans astreinte sur cette période de 170 heures consécutives.

Sur les repos pendant la période, ils sont interrompus par l'activité en astreinte. Aux dires des coordinateurs de France 2 comme de France 3, le téléphone sonne souvent après 21h, une fois rentrés chez eux, y compris pour des détails qui pourraient être réglés autrement (par exemple, appeler le coordinateur pour obtenir un numéro de téléphone).

« Réveillé à 3h heures du matin pour faire partir une équipe à l'étranger. Reposer le téléphone à 5h du matin, de retour au boulot à 8h. »

Indiquons que l'astreinte n'est pas un repos de bonne qualité, du fait de la connaissance par le salarié du fait qu'il peut être dérangé à tout moment, l'astreinte envahit la pensée et trouble les activités hors travail. Il est impossible ou difficile par exemple d'aller au cinéma ou à un spectacle ou dans un musée, de pratiquer un sport.

Rappelons des règles de droit et de jurisprudence :

- L'article L. 3132-1 du Code du travail dispose qu'« *Il est interdit de faire travailler un même salariés plus de 6 jours par semaine.* »

- L'article L. 3121-43 dispose que « *Peuvent conclure une convention de forfait en jours sur l'année, dans la limite de la durée annuelle de travail fixée par l'accord collectif prévu à l'article L. 3121-39 :*
 - o *1° Les cadres qui disposent d'une autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps et dont la nature des fonctions ne les conduit pas à suivre l'horaire collectif applicable au sein de l'atelier, du service ou de l'équipe auquel ils sont intégrés ;*
 - o *2° Les salariés dont la durée du temps de travail ne peut être prédéterminée et qui disposent d'une réelle autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps pour l'exercice des responsabilités qui leur sont confiées. »*
- L'article L. 3121-46 dispose qu'« *Un entretien annuel individuel est organisé par l'employeur, avec chaque salarié ayant conclu une convention de forfait en jours sur l'année. Il porte sur la charge de travail du salarié, l'organisation du travail dans l'entreprise, l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale, ainsi que sur la rémunération du salarié. »*
- La jurisprudence constante depuis 13 ans rappelle l'obligation de sécurité de résultat dont est tenu l'employeur envers ses salariés, et ajoute que l'employeur doit assurer **l'effectivité** de cette obligation

Les salariés sont au forfait jour, et en même temps soumis à des horaires et jours fixes de travail sans autonomie, ce qui est contradictoire avec leur statut contractuel de forfait jour.

Nous avons posé les questions suivantes à la direction sans réponse à ce jour :

Pour la population concernée, le décompte du temps de travail se fait-il en semaine calendaire ou semaine civile ?

Quelles sont les modalités de récupération des repos quotidiens interrompus ?

Est-ce que l'entreprise dispose d'un régime d'exception sur les temps de travail et de repos des personnes concernées ? Peut-elle nous communiquer les demandes faites à l'Inspection et les réponses de celles-ci, le cas échéant les dérogations ?

Si un employeur respecte la lettre de la loi sur le nombre de jours de travail hebdomadaire en faisant travailler un salarié du mardi au dimanche puis du lundi au samedi, ce même employeur doit pouvoir expliquer comment, par cette organisation, il permet la préservation de la santé des travailleurs qu'il soumet à ces contraintes très éloignées de la norme de travail. Notamment ledit employeur aurait à expliquer le dépassement de 6 jours de travail consécutifs (là nous sommes à 8 jours consécutifs) assorti d'une astreinte, sans repos complet ni « hebdomadaire », ni ne serait-ce que nocturne qui soit assuré.

Ce sont là toutes les limites de l'organisation actuelle pour les coordinateurs (et au-delà pour les cadres des services de fabrication) : elle est délétère, c'est-à-dire que les conditions d'organisation posées par l'employeur nuisent à la santé des salariés. En effet, les contraintes de service public ou d'ouverture 24h/24 et ce 7j/7 permettent de construire des organisations du travail, qui bien que comprenant du travail de nuit et/ou de l'astreinte, limitent les pénibilités et fatigues pour les salariés (elles ne peuvent être supprimées mais peuvent être limitées et les expositions à ces contraintes doivent être suivies).

Dans ce service, cette organisation est du point de vue des contraintes physiologiques pesant sur les salariés, sans limites. Les risques associés à ces contraintes n'y sont pas prévenus et les expositions n'y sont pas suivies.

Ajoutons que le rythme de travail peut être intense (voire très intense comme lors des événements de Charlie et de l'hyper casher) avec des appels téléphoniques incessants, des

décisions à prendre dans l'urgence, des missions à monter rapidement parfois en dehors des heures ouvrables des autres services.

« Ce sont des choses qui se font à 5mn, c'est très stressant. Tout le monde vous fait prendre la décision mais ...tout le monde vous ennuie avec des coups de fils incessants. »

Nos interlocuteurs ont souvent évoqué un poste de travail « stressant » voire « hyper stressant » et nous disposons aujourd'hui d'une littérature scientifique bien documentée sur les effets du stress notamment sur les maladies cardiovasculaires.

Notons également que la charge de travail est importante notamment à la coordination France 2 en nombre de missions¹⁰⁵ et en nombre d'appels.

- F2 : de l'ordre de 70 missions en moyenne/jour.
- F3 : de l'ordre de 20 missions en moyenne/jour.

Il faut toutefois souligner que l'évaluation de la charge de travail ne se limite pas au nombre de missions et d'appels téléphoniques compte tenu des tâches périphériques.

2.1.3. UNE CHARGE PSYCHIQUE ÉLEVÉE

La charge psychique¹⁰⁶ des coordinateurs est importante car ils sont pris en tenaille « *entre deux pressions* » : celle des directeurs et des rédacteurs en chef et celle des équipes de terrain. Ils soulignent qu'ils n'ont pas le droit à l'erreur et alors que les instructions ne sont pas toujours claires, ordres et contre-ordres peuvent se multiplier.

« On décide de tout sans avoir aucun pouvoir... rendre des comptes sur tout avec des directives incohérentes, peu homogènes... »

Ils ont le sentiment de servir de bouc émissaire :

« A la fin, c'est toujours de notre faute » ;

« C'est extrêmement limite, si vous tombez du fil, vous vous faites pourrir. »

« La conférence critique : pourquoi ça n'a pas marché ? Pourquoi on n'a pas eu l'image ? En général, quand ça ne va pas, c'est à cause de nous. On n'est pas arrivé à temps. On prend le premier avion mais s'il n'y a pas de place, on les met dans le précédent ! »

« On est un service pivot, si à la coordination on oublie de faire un truc ou de donner une info. Et après le retour de bâton ! »

Cette situation dégrade les relations sociales avec les utilisateurs par ailleurs collègues des coordinations au point que les salariés relèvent une violence régulière dans les échanges verbaux :

« Dépense financière : quand ça foire, on vous traite de tous les noms ! »

De plus, la coordination représente aux yeux de ses utilisateurs le service « qui dit non ».

« On est très mal perçus comme des flics, on surveille les coûts, on leur refuse plein de trucs. »

¹⁰⁵ La coordination de France 2 s'occupe également des moyens de reportage des magazines de l'information ainsi que des sports. Par ailleurs, le nombre de missions en France et à l'étranger est plus élevé à France 3 qu'à France 2.

¹⁰⁶ Il s'agit d'un surcroît d'émotions difficiles à gérer dans la situation de travail.

En conclusion, il s'agit d'un poste particulièrement exposé au stress professionnel compte tenu du rythme de travail et du temps de travail extrêmement élevé par cycle, ainsi que de la charge psychique qui y est associée.

Dans ce contexte, on relève des effets négatifs sur la santé des salariés de la coordination. Par ailleurs, on note deux demandes de mobilité (l'une à France 3, l'autre à France 2) et une mobilité en cours. Toutes s'expliquent par la difficulté à tenir ce poste de travail.

2.2. Une organisation cible par tranche horaire ?

Dans la perspective du regroupement, il est évoqué par nos interlocuteurs un travail en binôme par tranche horaire.

Le travail en binôme serait un retour à l'organisation France 3 qui vient d'en changer pour adopter celle de France 2. Pourquoi alors avoir demandé à France 3 d'abandonner son organisation en binôme pour adopter celle de France 2 et y revenir quelques mois après ? On peut alors se demander quel est le sens de ces revirements organisationnels ?

Toutefois, travailler en binôme permettrait d'alléger le temps de travail effectif en réduisant l'amplitude horaire journalière et donc hebdomadaire, le ramener à des proportions plus raisonnables en termes de santé au travail et de travail soutenable.

De même, cela devrait alléger le cycle d'astreinte, le nombre de coordinateurs se partageant l'astreinte pouvant être mutualisé. Il pourrait n'y avoir plus qu'une permanence de nuit au lieu de deux actuellement.

« Quand on aura un bureau commun, pas besoin de deux gars qui font des grandes permanences. Pas deux permanences de nuit non plus. » (Encadrement)

Dans cette perspective, se posent néanmoins trois questions :

- Le partage d'information entre le coordinateur chargé des émissions du matin et de la mi-journée et celui des éditions du soir. Cela suppose de réfléchir à des formalisations de la transmission d'information comme on peut l'observer dans bien des milieux professionnels où cela est nécessaire comme le milieu hospitalier ou le secteur nucléaire.
- Le cumul des interventions nécessaires en dehors des heures d'ouvertures du service, et singulièrement, la nuit. En toute logique, les appels téléphoniques de toutes les éditions devraient se cumuler et accentuer la pénibilité quand le coordinateur se trouve d'astreinte. Cela suppose une redéfinition du périmètre d'intervention des coordinateurs en association avec les services et directions concernés.
- Quelle faisabilité de coordonner en même temps les deux éditions du midi (12/13 et 13h) ainsi que celles du soir (19/20 et 20h) avec un ensemble plus vaste d'interlocuteurs (dont une partie qu'ils ne connaîtront pas) : est-ce que les pics de travail seront les mêmes ? Seront-ils conciliables ? Cela nécessiterait une étude ergonomique des charges de travail via des chroniques d'activité, afin d'étudier la soutenabilité du travail de coordination (en parallèle ou quasi-simultané) de deux éditions majeures et notamment de repérer les pics de simultanéité.

Point de vigilance : redéfinir le périmètre d'action de la coordination, le faire évoluer (par exemple, pourquoi la coordination s'occupe-t-elle de la prévision quand un personnel de France 3 y est dédié) clarifier ses missions notamment avec le Secrétariat Général et le faire connaître.

Cela pose aussi la question de la mutualisation des assistantes dans les services. Une réflexion est en cours sur ce point.

2.3. Des attentes différenciées vis-à-vis du regroupement

Le regroupement des coordinations se heurte aux représentations ancrées sur le travail des uns et des autres, et à la méconnaissance du fonctionnement des uns et des autres (et des dysfonctionnements communs comme on a pu le voir).

Les deux coordinations n'ont pas le même regard et les mêmes attendus vis-à-vis du regroupement.

D'un côté, les membres de la coordination de France 3 sont en attente du regroupement et des moyens que le regroupement est supposé leur apporter, notamment en termes d'assistantat.

« La coordination, on compense beaucoup le manque d'assistance dans les services. C'est quelque chose qu'on attend [du regroupement]. Bénéficiaire de l'infrastructure. Rééquilibrer le travail. » (France 3)

« On pense que cela va diminuer la charge de travail en amenant des moyens supplémentaires ». (France 3)

« Pour moi cela va être une libération... On arrête le côté : il n'y a plus de papier toilettes. » (France 3)

De l'autre côté, on note une appréhension des salariés de France 2 face aux façons de travailler et aux différences d'ancienneté et d'expérience des coordinations. La question de l'hétérogénéité des statuts/grades n'y est pas non plus étrangère.

V. Préconisations et points de vigilance

1. Préambule

L'expertise a pour objet de permettre aux représentants du personnel au CHSCT de rendre un avis éclairé sur un projet. Force est de constater que des informations cruciales pour la compréhension du projet ainsi que l'analyse des conséquences sur les conditions de travail et la santé des salariés se trouvent limitées par trois points :

- Le découpage de l'information sur le projet, car :
 - Le projet de déménagement ne sera présenté vraisemblablement qu'au mois de mars. Par exemple, cette information aura des conséquences importantes pour tous les services regroupés et notamment les rédacteurs de culture et Culturebox.
 - Les représentants du personnel sont informés uniquement de la phase 1 et de l'organisation cible, sans connaître les grandes lignes des phases 2 et 3. Comment peuvent-ils alors se prononcer sur la phase 1 car elle entérine les regroupements et la mise en place d'une hiérarchie commune sans en connaître les conséquences sur les effectifs à l'issue de la phase 3 ? En effet, le contexte politique avec la perspective d'une feuille de route de l'autorité de tutelle, ainsi qu'un éventuel changement de la présidence, rendent l'avis incertain.
- L'absence de présentation des cahiers des charges est un frein à la compréhension du projet et de ses enjeux en matière d'organisation et de conditions de travail. En effet, rappelons que l'organisation et la politique managériale sont fondées sur la politique éditoriale ; aussi l'explicitation de ces orientations est-elle incontournable. En outre, les cahiers des charges détermineront les moyens (au moins en partie) alloués à chaque édition. Cela va nécessairement impacter le travail des salariés.
- Le projet info 2015 aura des effets importants sur l'ensemble des métiers. Le fait que l'équipe projet avance progressivement sur l'élaboration des organisations cibles est nécessaire. Toutefois, comment les représentants du personnel peuvent-ils se prononcer sur les effets en termes de conditions de travail sans connaître la déclinaison organisationnelle précise des entités cibles de cette première phase : Économie et social, Culture & Culturebox et Coordination des reportages.

La première préconisation est donc de permettre aux représentants du personnel au CHSCT de disposer de l'ensemble des informations même si la consultation se fait en plusieurs phases afin qu'ils puissent rendre un avis éclairé et faire des propositions de prévention cohérentes avec l'ensemble du projet.

Au regard de ces éléments, nous présentons quelques pistes de recommandations et surtout des points de vigilance à prendre en compte dans la poursuite de l'élaboration du projet. Ils sont structurés sur trois axes principaux :

- La conduite de projet et l'accompagnement,
- La prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail,
- Les points de vigilance spécifiques dans certains métiers ou entités.

2. La conduite de projet et l'accompagnement

Comme nous l'avons évoqué, la conduite de projet s'est améliorée dans le projet info 2015 car elle a été réalisée par étape et a sollicité des salariés de nombreux métiers. Des salariés ayant participé aux groupes de travail thématiques ont trouvé la démarche enrichissante et la restitution est riche d'enseignement. Ce type de démarche est donc à poursuivre.

Les améliorations proposées, à débattre en CHSCT, sont les suivantes :

- À chaque étape, le périmètre du projet doit être clairement explicité afin de permettre aux membres du CHSCT de revenir vers les salariés qu'ils représentent pour échanger, comprendre et faire des propositions adaptées et pertinentes.
- L'élaboration du cahier des charges étant un aspect central dans la formalisation de la politique éditoriale doit associer les journalistes (rédacteurs et JRI) afin que les améliorations à apporter et les choix faits soient partagés autant que possible.
- L'analyse du travail (charge de travail, répartition du travail, les risques professionnels, etc.) dans les entités ou métiers concernés par cette première phase devrait être approfondie. Il s'agit d'associer tous les salariés, et non pas uniquement l'encadrement, sur la base d'un large appel au volontariat. Par exemple, l'analyse du travail est un prérequis pour la réflexion sur les aménagements des espaces de travail. L'expérience du service météo montre l'intérêt d'associer les salariés concernés à chaque étape.
- Au titre de la prévention des risques professionnels, la DDSQVT doit être associée plus en amont, et non uniquement pour l'accompagnement des salariés, afin d'engager une démarche de prévention primaire en intégrant cette question dans l'élaboration du projet.
- La communication autour du projet s'est améliorée mais elle reste insuffisante et disparate. Une communication globale mais également plus spécifique après l'information des instances est possible et nécessaire afin que le projet ne soit pas uniquement élaboré par l'encadrement mais également avec les salariés concernés.
- Les besoins de formation, notamment pour les rédacteurs culture et Culturebox, qui vont être amenés à apprendre un nouveau métier, doivent être adaptés à chacun. A ce titre, si le plan d'accompagnement prévu paraît indispensable à bien des égards, celui-ci mérite d'être précisé, partagé auprès des salariés et des instances, d'être consolidé et mis en œuvre avec des moyens nécessaires.
- La direction devrait s'engager sur les moyens donnés aux Ressources Humaines pour assurer les actions du plan d'accompagnement.

3. La prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail

Nous insistons, comme nous avons pu le faire dans de précédentes expertises, sur la nécessité d'une démarche intégrée.

Les préconisations que nous allons présenter sont autant de points de vigilance d'ordre général par rapport au projet Info 2015.

3.1. Pour la direction de l'information

- **Ouvrir le débat éditorial** au-delà de l'implication des journalistes dans la rédaction des cahiers des charges éditoriaux : rouvrir des espaces et des temps de discussions dans les services via des réunions de services régulières et/ou des réunions de prévisions au sein des services. Dans cette perspective, il nous semblerait également intéressant de réaliser la conférence de consensus dans un espace ouvert afin que les journalistes puissent, s'ils le souhaitent, en partager les orientations et de préciser les modalités de participation des chefs de service à ces conférences.
- **Rééquilibrer le poids trop important des éditions** par rapport aux services rédactionnels : en renforçant la légitimité des chefs de service par rapport à l'encadrement des éditions. Faire entendre aux éditions le point de vue des conditions de

travail et donc de réalisation des sujets, pour arbitrer favorablement à la santé des salariés.

- **Limiter le travail dans l'urgence en agissant sur les causes** : l'alignement en temps réel sur les chaînes d'information en continu et les revues de presse écrite (banalisation du modèle du hard news). Permettre aux journalistes d'aller chercher une information à la source (donner du temps d'investigation). Renforcer et stabiliser le processus de prévision ce qui suppose de mettre en application la précédente préconisation sur le rééquilibrage entre éditions et services rédactionnels (ne pas se soumettre aux ordres et contre ordres des éditions). Limiter le travail dans l'urgence permettrait de limiter le morcellement du travail, donc de redonner de l'autonomie et de l'intérêt au travail des journalistes. In fine, permettre d'agir sur les facteurs psychosociaux de risque et d'en réduire les effets sur la santé et les tensions relationnelles. On voit bien là la nécessité d'une démarche intégrée.
- Identifier les services en surcharge de travail et ceux en sous-charge afin de réguler les charges de travail. Ces situations peuvent provoquer des burn-out, de l'hyperactivité défensive, ou des dépressions réactionnelles.
- Limiter les effets délétères du présentisme et de l'engagement total imposé par le modèle de l'excellence :
 - Limiter les amplitudes horaires, respecter l'autonomie intrinsèque au forfait jour. L'encadrement doit en être le garant et donner lui-même l'exemple.
 - L'encadrement doit contrer les dérives du modèle de l'excellence : bannir l'idée de qualité totale et de perfection, revenir sur les notions d' « engagement total », de « toujours plus », et d' « adaptabilité permanente ». Etre dans le soutien et non pas dans le contrôle excessif et veiller aux phénomènes d'exclusion qui peuvent s'amplifier avec la mise en œuvre d'info 2015.
- Veiller à une mixité de l'encadrement France 2 et France 3, afin de se prémunir des risques associés à la fusion.
- Prévenir la « lutte des places » et aux effets du déclassement symbolique chez les responsables. Cette lutte risque de se reporter sur l'ensemble des salariés.

Les équipes dédiées

- Clarifier les règles de détachement, ouvrir à tous le processus de candidature, faire un retour à tous les salariés qui auront candidaté mais qui n'auront pas été retenus pour expliquer les critères de choix.
- Veiller à ne pas mettre en place un système à deux vitesses entre des équipes dédiées en charge des contenus intéressants et les rédacteurs de services qui seraient dédiés à l'actualité.

DEO

- Clarifier les prérogatives des DEO au travers l'établissement d'une fiche de poste.

Des mesures curatives

- Cesser les pressions à l'encontre des salariés qui ont opté pour le décompte horaire, et proscrire toute forme de discrimination à leur égard.
- Lutte contre la banalisation de la violence verbale : réfléchir sur les causes organisationnelles et managériales (par exemple le travail dans l'urgence). Déclarer les altercations verbales sur le registre des accidents bénins.

3.2. Dans les services regroupés

- Clarification de l'organisation de travail cible dans le futur service regroupé (planning, permanences, répartition du travail et spécialisation, modalités de collaboration avec les autres métiers impliqués dans la chaîne de fabrication des sujets TV : documentalistes, assistants des services, etc.).
 - Réfléchir rapidement à l'organisation du travail concernant les postes d'assistants et de documentalistes en y associant les salariés concernés.
- Veiller à l'équité dans la répartition du travail : rotation équilibrée sur les permanences actualité, répartition entre commandes des éditions et propositions des rédacteurs, répartition équilibrée entre les reportages valorisants (étranger, missions, formats longs) et les sujets actualité.

4. Les points de vigilance spécifiques dans certains métiers ou entités

4.1. Culture / Culturebox

Réaliser un état des lieux, en associant les journalistes :

- Des compétences des journalistes (antenne et numérique) : compétences de production audiovisuelle et sur les outils numériques (écriture, bureautique, informatique, traitement d'image et édition numérique).
- Des thématiques traitées : spécialisation des journalistes, complémentarité des expertises, coopérations entre les journalistes en fonction des spécialisations et dynamiques potentielles entre les supports TV et Internet.
- Des besoins en termes de culture : clarifier les lignes éditoriales des différents médias et organiser une véritable réflexion sur la place de la culture dans les JT afin de la réévaluer. La direction a réaffirmé une volonté de poser une réflexion sur la place de la culture à l'antenne et aux modes de narration de la culture dans les JT. Celle-ci doit associer les rédacteurs et se baser sur leur expertise du champ culturel afin de revaloriser leur participation au débat éditorial.

Formaliser et poser par écrit les conditions du regroupement sur Culturebox, notamment autour des points mis en lumière par l'expertise :

- Les rédacteurs TV rejoignant Culturebox auront pour priorité de produire des sujets pour les JT des antennes.
- Qu'ils auront comme deuxième activité la charge de participer aux rubriques numériques de Culturebox.
- Que les rédacteurs TV rejoignant Culturebox ne participeront pas aux permanences de « desk actualité » de Culturebox (sauf en cas de volontariat individuel).
- Que l'un des adjoints aura en charge les sujets culture à l'antenne et il sera le principal interlocuteur des éditions permettant de faciliter la communication.
- La perspective, évoquée par l'équipe projet, d'organiser des plages de montage spécifiques pour la culture.

Clarifier les interrogations des salariés, notamment autour des points suivants :

- Clarifier auprès des salariés la décision de retenir 5 rédacteurs de France 2 contre 4 rédacteurs de France 3 (et le cas échéant, si ce dimensionnement est amené à évoluer).
- Clarification du processus de sélection et d'attribution des postes (modalités de candidature, modalités d'attribution, délais et échéances).
- Clarification du projet éditorial de Culturebox et des thématiques qui y seront traitées.
- Clarification du projet éditorial dans le futur service Société et des sujets qui y seront traités.
- Clarification de l'organisation de travail cible dans le futur service regroupé (planning, temps de travail, permanences, répartition du travail et contours des activités, modalités de collaboration entre les antennes et le numérique, modalités de collaboration avec les autres métiers impliqués dans la chaîne de fabrication des sujets TV : documentalistes, assistants des services, etc.).
- Clarifier les moyens envisagés pour parvenir aux objectifs d'augmentation et d'élargissement de la production de Culturbox (passer de 25 à 40 URL par jour) tout en garantissant la production des sujets culture pour les JT.
- Clarifier la répartition du travail entre les journalistes issus des rédactions TV et les journalistes numériques, y compris les modalités de coopération envisagées entre les deux catégories de professionnels.

Concernant la charge de travail des encadrants :

- Mener une étude, en associant l'encadrement de Culturebox et les rédacteurs (TV et numérique), sur le périmètre, la répartition des activités et la charge de travail des 3 encadrants du futur service regroupé afin de prévenir le risque de surcharge.

Concernant les modalités de coordination avec les antennes :

- Organiser et formaliser les modalités de coordination entre la rédaction unique Culturebox et les antennes afin de favoriser les échanges et la participation des journalistes au débat éditorial.
- Mettre en œuvre la possibilité que les journalistes participent aux conférences (prévision/rédaction) en cas de besoin pour qu'ils puissent défendre directement les sujets culture dans ces instances.

Préciser le contenu du plan de formation auprès des salariés et des représentants du personnel, notamment autour des points soulevés lors de l'expertise :

- Formation numérique : les modules « écrire pour le web » (niveau 1, 2 et 3) dispensés par l'université FTV.
- Formation sur l'outil Drupal (back office de Culturebox) en interne par l'équipe FTVEN. La durée indicative est d'une demi-journée.
- Une formation sur les outils bureautique / informatique de base a été évoquée dans un objectif de remise à niveau, selon les besoins individuels.
- Une formation sur l'outil Photoshop (traitement d'image, retouche photo) a été évoquée.
- Les formations aux techniques du reportage audiovisuel ont été évoquées mais non précisées en termes de contenu ou de durée.

Il est nécessaire de veiller à l'application effective de ces formations dans un délai rapide et d'évaluer au cas par cas si elles sont suffisantes ou insuffisantes pour permettre aux salariés de s'adapter aux exigences de leur activité. L'évaluation des besoins de formation doit être

établie en tenant compte des besoins collectifs et individuels, ainsi que des attentes des salariés.

Veiller également à l'adéquation des contenus des formations en fonction des outils sur lesquels les salariés seront amenés à travailler. Dans un contexte où les outils informatiques et les pratiques de partage de contenu sur le web évoluent très rapidement, il est indispensable de veiller à ce que les salariés bénéficient de formations adaptées et mises à jour régulièrement (pour les rédacteurs issus des antennes et les rédacteurs de Culturebox).

Il est indispensable que les formations soient suivies par une pratique effective des outils et des techniques dans des conditions adaptées, afin de favoriser l'apprentissage et la stabilisation des compétences.

Enfin, un dernier point est absent du plan d'accompagnement. Compte tenu de l'importance du projet de regroupement et des impacts prévisibles sur l'activité des salariés, le contenu de leur métier et leur identité professionnelle, il est essentiel de réfléchir et de définir des mesures spécifiques pour **accompagner les professionnels dans le cadre d'un changement de métier**. Car c'est bien de cela qu'il s'agit dans la perspective de regrouper et de faire travailler ensemble des journalistes issus de deux métiers différents. Comment accompagner un changement qui risque de bouleverser l'identité professionnelle des rédacteurs ? Cette réflexion doit être engagée rapidement avec les personnels de la DDSQVT qui disposent des compétences pour traiter cette question (psychologues, médecin du travail) afin d'intégrer cette dimension dans le plan de formation.

Concernant les espaces de travail :

- Associer les salariés à la réflexion en amont du projet immobilier et des espaces de travail. Deux problématiques s'imposent, à savoir la pertinence du travail en open space et sur la proximité avec le reste de la rédaction.

4.2. La coordination des reportages

- Redéfinir le rôle de la coordination en lien avec ses différents interlocuteurs : clarifier le qui fait quoi entre coordination et le secrétariat général, entre la coordination et les assistantes des services. Le formaliser via des fiches de poste. L'articuler avec la réflexion à venir sur le rôle et la place des assistants dans les services rédactionnels.
- Associer l'ensemble du personnel des coordinations, assistant-e-s et coordinateurs à cette réflexion.
- Diffuser très largement cette information et faire des mises au point régulières avec les différents services concernés.
- Trouver une organisation qui permette de retrouver un travail soutenable compatible avec la santé au travail : revenir au binôme pour alléger le rythme de travail et diminuer les horaires de travail.
- Si la piste du binôme par tranche horaire se confirme, en évaluer auparavant la faisabilité via une étude ergonomique des charges de travail. Il serait intéressant de ce point de vue de réaliser des chroniques d'activité de la journée d'un coordinateur France 2 et France 3 afin de repérer les pics de simultanéité.
- Réfléchir avec le personnel de coordination à des modalités de transmission de l'information : cahier de transmission, réunion de passation, etc.
- Respecter les 11 heures de repos entre deux journées de travail. Cela suppose en premier lieu de déclarer les heures de travail en astreinte.
- Remplacer les postes vacants à la coordination de France 2 : le troisième poste de coordinateur et celui à venir d'assistante.

4.3. Les assistantes de direction

- Les assistantes de direction seraient organisées en binôme et trinôme. Les modalités précises de cette organisation doivent être construites en collaboration avec l'ensemble des assistantes, afin de veiller à l'équité de la répartition des tâches, la soutenabilité du travail et le respect des amplitudes horaires.

4.4. La météo

Remédier à la situation dégradée rencontrée dans le service côté France 3 :

- Ecouter l'ensemble des salariés et les associer à toute évolution de l'organisation. Rappelons que tout conflit interpersonnel prend sa source dans des conflits du travail non discutés et non résolus.
- Le chef de service doit veiller à une répartition équitable des moyens entre les deux chaînes : temps du météorologue, mise à disposition des moyens innovants, etc.
- Résoudre les problèmes de qualité des bulletins météo France 3.

4.5. Les réseaux sociaux

- Actuellement, l'animation des réseaux sociaux est donc assurée par un seul salarié (au lieu de trois précédemment). Le travail est réalisé dans un cadre organisationnel qui ne répond pas nécessairement aux besoins de l'activité (planning, horaire, lacune d'organisation). Il apparaît alors urgent de repenser l'organisation et l'encadrement de cette activité, en accord avec les besoins de l'activité et ceux exprimés par les salariés. Ce travail d'organisation pourrait alors se baser sur l'expérience engrangée par les salariés qui ont contribué à créer et à faire vivre ce service pendant 3 ans. Il paraît essentiel de s'appuyer sur les retours d'expérience et de prendre en compte les remarques des salariés, notamment sur les possibilités d'ajustement horaire.
- La fermeture du service réseaux sociaux s'est faite avec peu d'information et d'accompagnement. Des salariés ont été placés « devant le fait accompli », créant une incertitude sur leur activité et leur devenir professionnel.
- L'ensemble des situations professionnelles individuelles doit être prises en compte dans le cadre des changements d'affectation, afin de favoriser les transitions professionnelles et de prévenir les risques psychosociaux qui peuvent y être associés.

VI. Annexes

Annexe 1 : Tableau de correspondance

Positionnement actuel des 235 collaborateurs de la DGD à l'Information concernés par la phase 1 du projet Info 2015					Positionnement prévu dans l'organisation cible (détailée en page 39 du dossier d'information-consultation)		
NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	NIVEAU 4	Nb de collaborateurs	Cible	Nb de collaborateurs	
Information	Assistanat	-	-	1	DGD à l'Information *	1	
	Information déléguée	Direction	-	1	DGD à l'Information *	1	
		JT Nationaux France 2	Direction + Adjoint + Assistanat	3	DGD à l'Information *	3	
			Edition 13h France 2	7	13h semaine	7	
			Edition 20h France 2	8	20h semaine	8	
			Edition Télématin France 2	13	Télématin semaine	13	
			Edition week-end France 2	10	13h et 20h week-end	10	
			Week End Matin	1	Télématin week-end	1	
			Gestion commune aux journaux	8	Secrétariat général => Secrétariat général adjoint F2	8	
			Service Economie et Social France 2	13	Economie et Social	13	
			Encadrant Service Enquêtes et Reportages France 2	1	Enquêtes et Reportages	1	
			Encadrant Service Politique France 2	1	Politique	1	
			Encadrant Service Prise de vues France 2	1	Prise de vue	1	
			Encadrant Service Régions France 2	1	Régions F2 / IV3	1	
			Encadrant Service Société, culture et sports France 2	1	Société, sports	1	
			Service Société, culture et sports France 2 (hors encadrement)	5	Culture Box	5	
		JT Nationaux France 3	Direction + Adjoint + 2 x Assistanat	4	DGD à l'Information *	4	
			Edition 12/13 France 3	4	12/13 semaine	4	
			Edition 19/20 France 3	4	19/20 semaine	4	
			Edition Grand Soir 3	9	Soir 3 semaine	9	
			Edition Week End 12/13 & 19/20 France 3	4	12/13 et 19/20 week-end	4	
			Edition Week End Soir 3	3	Soir 3 week-end	3	
			Gestion commune JT	1	Secrétariat général => Secrétariat général adjoint F3	1	
			Prévisions France 3	1	Prévisions, Opérations spéciales et Investigation	1	
			Service Economie et Social France 3	19	Economie et Social	19	
			Encadrant Service Enquêtes et Reportages France 3	1	Enquêtes et Reportages	1	
			Encadrant Service Politique France 3	1	Politique	1	
			Encadrant Service Prise de Vues France 3	1	Prise de vue	1	
			Encadrant Service Société et Culture France 3	1	Société, sports	1	
			Service Société et Culture France 3 (hors encadrement)	4	Culture Box	4	
			Service Responsables d'édition France 3	6	1 au 12/13 semaine 2 au 19/20 semaine 1 au Soir 3 semaine	6	
		Reportages et Moyens de l'information	Direction + Assistanat	2	1 au 12/13 et 19/20 week-end 1 au Soir 3 week-end	1	
			Coordination des reportages France 2	5	1 à la DGD à l'Information *	1	
			Coordination des reportages France 3	5	1 à la Direction des Moyens	1	
		Encadrant IV3	-	1	Coordination des reportages	10	
		Opérations spéciales	-	2	Régions F2 / IV3	1	
		Gestion de projets	-	1	Prévisions, Opérations spéciales et Investigation	2	
		Projet Info 2015	-	1	Direction de la Stratégie, du développement et de la diversité	1	
		Service Infographie France 2/France 3	Encadrement	4	Direction de la Stratégie, du développement et de la diversité	1	
		Valorisation	-	2	2 à la Direction de la Stratégie, du développement et de la diversité	2	
		Direction + 2 x Assistanat	-	3	2 à la Direction des Moyens	2	
		Plateforme Internet	-	36	Direction de la Stratégie, du développement et de la diversité	2	
		Réseaux Sociaux	-	4	1 à la DGD à l'Information *	1	
		Géopolis / Magazines	-	15	2 au Numérique	2	
		Culture Box	-	10	FranceTV Info	36	
		Direction + Assistanat	-	2	FranceTV Info	4	
		Direction + Chargé(e) de mission	-	2	Géopolis	15	
		-	-	1	Culture Box	10	
		-	-	2	DGD à l'Information *	2	
		-	-	2	1 à la DGD à l'Information *	2	
		-	-	1	1 à Pièces à conviction	2	
		-	-	1	Direction de la Stratégie, du développement et de la diversité	1	
		-	-	1	Hors périmètre cible **	1	
				Total	235	Total	235

* DGD à l'Information :
 - 1 x direction de la rédaction
 - 1 x adjoint direction de la rédaction
 - 4 x DEO
 - 1 x Direction des Magazines
 - 1 x Direction des Moyens
 - 1 x Direction de la Stratégie, du Développement et de la Diversité
 - et 5 x Assistanat

** sous réserve de mise en oeuvre effective du rattachement des "Rédactions des Outre-mer 1ère et de France Ô" au "Réseau Outre-mer 1ère"

Annexe 2 : échantillonnage significatif au regard du périmètre de la phase 1

Entité/métier actuelle : Phase 1	Échantillonnage significatif minimum CÉdaet	
<p>Direction</p> <p>8 directeurs et 2 adjoints dont les postes sont supprimés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directeur Délégué à l'Information • Directeur chargé de l'Information Nationale sur les Médias Numériques • Directeur des JT Nationaux France 2 • Adjoint Directeur des JT Nationaux France 2 • Directeur des JT Nationaux France 3 • Adjoint Directeur des JT Nationaux France 3 • Directeur Éditorial et Gestion de la Production des Magazines d'Information • Directeur Éditorial et Développement des Magazines d'Information • Directeur de la Représentation de la diversité dans l'information de FTV • Directeur de la Coordination Rédactions France 2 et France 3 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 10 directeurs & adjoints ▪ 1 directeur des moyens qui change de périmètre 	11
<p>Opérations spéciales et Prévision</p> <p>2 salariés des opérations spéciales</p> <p>1 salarié « prévision France 3 »</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 salariés des opérations spéciales ▪ 1 salarié « prévision France 3 » 	3
<p>Culture</p> <p>5 rédacteurs culture France 2</p> <p>5 rédacteurs culture France 3</p> <p><i>Le service sera de 19 personnes, qu'ils seront accueillis par les 10 salariés de culturebox.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5 rédacteurs culture France 2 ▪ 5 rédacteurs culture France 3 ▪ 4 salariés de Culturebox 	14
<p>Réseaux sociaux et la plate-forme internet</p> <p>4 salariés des réseaux sociaux : ils viennent du sous-titrage et ils sont là pour une expérimentation.</p> <p><i>Ils vont intégrer, la plate-forme internet (Francetvinfo) de 36 salariés.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4 salariés des réseaux sociaux ▪ 4 salariés de la plate-forme francetvinfo 	8
<p>Économie et Social</p> <p>32 salariés des services « Économie et Social » des rédactions de France 2 (13) et France 3 (19)</p> <p>Dont 6 encadrants, 10 rédacteurs France 2 et 16 rédacteurs France 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 chef de service éco & social et 1 adjoint France 2 ▪ 1 chef de service éco & social et 1 adjoint France 3 ▪ 5 rédacteurs éco & social F2 ▪ 5 rédacteurs éco & social F3 	14
<p>Éditions France 2</p> <p>7 salariés du 13h</p> <p>8 salariés du 20h</p> <p>13 salariés du Télématin</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 rédacteurs en chef ▪ 2 adjoints RC ▪ 2 responsables d'édition ▪ 4 journalistes d'équipes dédiées 	10

10 salariés du WE + 1 salarié WE matin		
Éditions France 3 4 salariés du 12/13 4 salariés du 19/20 9 salariés du Grand Soir 3 4 salariés du WE 12/13 & 19/20 3 salariés du WE Soir 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 rédacteurs en chef ▪ 2 adjoints RC ▪ 2 journalistes d'équipes dédiées 	6
Service responsables d'édition de France 3 6 responsables d'édition de France 3 (voir le nb dans le tableau p 108)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 responsables d'édition de France 3 dont la responsable 	3
Coordination des reportages de France 2 et France 3 10 salariés des services coordination des reportages de France 2 (5) et France 3 (5)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 salariés coordination des reportages de France 2 ▪ 3 salariés coordination des reportages de France 3 	6
7 assistantes de direction	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 7 assistantes de direction 	7
Entretiens institutionnels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le chef de projet ; ▪ Le directeur de l'information ; ▪ Le représentant de la DOAP en charge du projet ▪ Le représentant de la DRH en charge du projet ; ▪ Le représentant de la direction des médias numériques en charge du projet ; ▪ La directeurs DDSQVT ▪ Directeur de la coordination administrative auprès des magazines ▪ Le médecin du travail 	8
Salariés ayant contribué à l'élaboration du projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 7 salariés qui ont participé l'élaboration du projet ▪ 2 personnes qui ont réalisé les entretiens dans le cadre de l'élaboration du projet ▪ 1 chargé de mission info 2015 	10
Total		99