

Bilan CGT de l'expérimentation Noa

Introduction

En mars 2018, la CGT a décidé de relever le challenge de l'expérimentation NoA. Il s'agissait, à l'époque, de créer une chaîne de plein exercice à moyens constants en s'appuyant sur l'outil Iphone et sur trois nouvelles activités :

- Les RSCA, les Responsables du Suivi et de la Conduite de l'Antenne RSCA, « en charge », résume la direction dans son bilan, « de la gestion de la playlist de diffusion (recalage de la playlist en fonction des aléas, des directs...), de la pose de synthèses et de logos sur des directs ».
- Les chargés de diffusion, « ayant en charge les tâches techniques (contrôle des signaux, actions sur l'automate de diffusion notamment pour débrayer celui-ci au moment des directs, sécurisation de l'antenne...) »
- Enfin les chargés de conception et de fabrication numérique qui cumulent trois « compétences » : la conception et la présentation/l'animation, le tournage (captation des images et du son), la mise en forme d'un PAD ».

Après plus de deux ans d'expérimentation, nous sommes amenés à dresser le bilan de ces trois activités mais également du projet global et de sa gestion.

Cette aventure sociale inédite n'a pas été exempte de difficultés et on peut se féliciter du rôle joué par la CESAE et les représentants de proximité qui ont pu ajuster les conditions d'exercice des fiches d'activités et veiller aux conditions de travail de tous les salariés, qu'ils soient ou non volontaires aux trois activités. Mais des problèmes graves sont apparus, au niveau technique à la diffusion,

organisationnel à la gestion de l'antenne avec des conséquences humaines lourdes qui ne peuvent que nous interpeller.

Nous ne remettons pas en cause cette expérimentation mais nous estimons qu'il faut apprendre de ses erreurs. Le but de notre analyse est d'informer l'espace métier et d'éclairer les négociations syndicales sur d'éventuels nouveaux métiers mais également de nourrir un *modus operandi* plus ambitieux que celui présent dans l'accord QVT de juillet 2017 afin d'inscrire la conduite de projet et les indicateurs de suivi comme préalables à ce type de démarches.

Bilan de la méthodologie :

1 un projet insuffisamment anticipé et trop précipité

Pour la CGT, le projet a manqué d'anticipation et de temps de préparation.

A- Besoins et formation sous-estimés

Les besoins en ressources humaines ont été sous-estimés, en particulier, en Responsables du Suivi et de la Conduite de l'Antenne (RCSA) pour lesquels un renfort de l'effectif est apparu indispensable dès le lancement de la chaîne. Mais la direction s'est heurtée à un vivier de GA et de scriptes, éligibles à l'activité, trop pauvre et à la nécessité de recruter puis de former de nouveaux collaborateurs, ce qui a été très chronophage. L'effectif optimal n'a pu être atteint que presque deux ans après le lancement. Les conséquences ont été délétères pour la santé de certains salariés obligés de mener de front le bon fonctionnement de l'antenne en sous-effectif, la formation des nouveaux collaborateurs et l'écriture du wokflow.

Globalement largement insuffisante au regard des compétences à acquérir, la formation elle aussi a été sous-dimensionnée.

B- Une gouvernance débordée

Noa a soumis les cadres à une forte pression et une instance de proximité extraordinaire s'est tenue en avril 2019 (neuf mois après le lancement de la chaîne) pour traiter de l'absentéisme chez les cadres. Il a manqué un chef de projet, un responsable dédié à NoA, comme l'a démontré l'étude du cabinet sécafi.

De même, les managers n'ont pas été suffisamment formés et accompagnés dans la gestion dite « *en mode projet* ». Elle suppose une révolution dans l'approche managériale. Le salarié est considéré, non pas comme un exécutant, mais comme un sachant, meilleur expert de son poste de travail, parfaitement capable de poser un diagnostic et de formuler des solutions d'amélioration. Le chef de service ou animateur doit sortir de la posture classique de manager pour co-construire des solutions. L'appropriation de ce mode innovant est un pré requis à la réussite du projet. Malheureusement, la QVT n'a été associée qu'*a posteriori*. Les salariés eux-aussi n'ont été consultés que trop tardivement. Les ateliers n'ont été menés que 18 mois après le lancement de la chaîne mais ils ont été d'une très grande richesse et ont apporté un grand nombre de solutions efficaces. Ces ateliers, la direction en a convenu, la QVT l'a rappelé, auraient dû être menés bien plus tôt.

C - Des outils inadaptés

Le manque d'anticipation a eu des conséquences en termes de méthode qui a abouti à de mauvais choix techniques dont l'impact s'est fait cruellement ressentir sur les volontaires RSCA contraints de travailler avec des outils qui ne communiquaient pas entre eux et sur les Chargés de conception et de fabrication, obligés d'utiliser un outil

de montage professionnel et non un outil plus adapté au projet éditorial d'assemblage de séquences. Il est intéressant de noter que le choix de cet outil de montage professionnel a pu aussi nourrir les incompréhensions sur les attendus du produit.

D - Des risques non identifiés

L'accord d'expérimentation a été conclu « *sous l'égide de l'accord QVT* » induisant donc une visée d'amélioration des conditions de travail. Mais sur ce point, c'est clairement un échec. Il n'y a aucune démarche d'anticipation des risques.

Non pas que les salariés et instances n'ont pas été informés du projet mais parce que la carte des « *points durs possibles* », envisageables, n'a pas été dessinée en amont, faute de temps mais aussi de pratiques. Les conditions de disponibilité de certains salariés (ressources), la compatibilité des outils et l'ergonomie des postes de travail auraient dû être anticipés.

Cette démarche en mode projet, est particulière. Outre que le projet a dû être lancé dans un temps très court et sur la base du volontariat, le fait qu'il soit à objectif éditorial et stratégique définis mais à conditions évolutives aurait demandé de définir des points de préventions singuliers, par exemple de la nature de l'aménagement des postes de travail et plus largement d'une gouvernance de projet plus étroite, continue, avec les salariés.

Il faut toutefois noter, qu'après un Danger Grave et Imminent voté par les RP et une expertise engagée par le CSE suite au vote d'un DG

par ces mêmes RP, une méthode d'élaboration de plans d'actions impliquant les personnels, la situation semble s'être améliorée et stabilisée. La CGT regrette que dans ce type de démarche un chef de projet coordonnant et s'assurant de la mise en œuvre de tous les dispositifs existants n'ait pas pu être identifié au sein de FTV. La DDSQVT garante du déploiement de certains de ces dispositifs et comptant en son sein des personnels ressources qualifiés n'a été associée que trop tardivement à cette expérimentation.

En termes de retour d'expérience en matière de gestion de projet, la CGT préconise un temps de préparation plus long, des projets mieux définis, plus précis et surtout plus réalistes par rapport aux besoins humains. L'absence de chef de projet véritablement en charge du suivi du déploiement et avec des marges de manœuvre d'ajustement est aussi une nécessité pour pouvoir palier rapidement les aléas, qu'ils soient d'ordre technique, humain ou organisationnel.

2 Quels enseignements faut-il tirer de la méthodologie ?

A Un projet en partie basé sur le volontariat

Pour la CGT, un des gages d'adhésion possibles de ce type d'expérimentation est l'appel au volontariat. Elle concernait les trois nouvelles activités expérimentées et a permis de fédérer un noyau de salariés convaincus par le projet.

Mais ce volontariat souffre de deux limites.

NoA a donné une perspective d'activités pour certains collaborateurs mais nous nous trouvons aujourd'hui face à une difficulté, source de RPS : que va-t-on proposer aux volontaires qui se sont investis sur une activité qui pourrait s'arrêter brutalement ?

Ce volontariat complique également la planification. La CGT constate qu'elle a été insuffisamment récurrente pour acquérir de nouveaux réflexes professionnels (Remarque concernant essentiellement les chargés de conception et de fabrication numérique) et probablement inégale d'un métier à l'autre, d'une situation individuelle à l'autre.

Ce problème de planification pourrait se simplifier quand (si) la notion de volontariat tombe mais il faudra alors peut-être envisager des cohortes : un groupe limité qu'on forme et qui pratique en continu pendant un mois. Pendant ce mois, on forme une autre cohorte ...

B- Une grille de programme ambitieuse mais...

La montée en puissance de la grille a fait la part belle :

- aux événements sportifs pour lesquels il y a une réelle opportunité (fortes demandes, peu d'offres concurrentes).
- à la culture. (Noa pop ...)
- à la parole des citoyens dans une moindre mesure

La notoriété régionale de NoA semble prouver la pertinence d'une chaîne régionale de plein exercice.

- Une ambition revue à la baisse

La réserve initiale de la CGT portait sur la difficulté de pouvoir détacher des salariés volontaires pour assurer l'antenne de NoA tout en assurant l'antenne de France 3 Nouvelle Aquitaine.

Si la structure de France 3 Nouvelle-Aquitaine (3 BRI, 5 locales, plus de 400 ETP) a permis de dégager quelques marges, injectées dans le

projet, celles-ci ont vite fondu, rattrapées par les demandes de réduction d'ETP exigées en central. Après un peu plus de deux ans de diffusion, nous estimons que la chaîne peine à monter en puissance. Avant la crise sanitaire, la direction a dû réviser à la baisse son ambition d'être chaque jour en direct sur le terrain avec l'émission *Tous les chemins mènent à vous* (TLCMAV). En effet, compte tenu des conditions de travail difficiles pour les volontaires (4 directs par jour + trajets + assemblage), il a fallu alléger la charge de travail et la direction n'avait pas les moyens en ETP suffisants.

- Une grille qui n'a pas tenu sa promesse numérique

Aucun groupe de travail n'a travaillé sur les nouvelles écritures, sur l'originalité, la couleur de NoA. Cette réflexion, menée avec les volontaires, aurait pourtant permis de s'accorder sur les nouveaux critères de qualité techniques et éditoriaux induits.

- Un diagnostic qualité qui reste largement à faire

La CGT regrette qu'il n'y ait ni réflexion, ni consensus autour de la qualité, préalable indispensable pour la chaîne. L'utilisation de l'UTS est au cœur de l'expérimentation NoA. On peut saluer les avancées techniques et ergonomiques qui ont permis de faire évoluer cet outil. Mais il convient de distinguer l'UTS outil utilisé par les JRI ou journaliste à CC dans le respect de l'accord collectif (un monteur et un mixeur interviennent dans la fabrication) et l'UTS utilisé par le chargé de conception et de fabrication numérique.

L'iPhone n'est pas un outil « magique » et ne fait pas le métier. Techniquement, il montre des limites qu'il est important de ne pas dépasser, faute de quoi la qualité baisse drastiquement. Ces limites devront être partagées et notifiées.

Sur la captation du son, nous estimons que la qualité n'est pas au rendez-vous. Nous souhaitons que soit engagée une étude technique afin de rendre possible la captation du son par un OPS, ce qui semble indispensable dans certaines conditions de tournage.

Petit à petit, l'UTS se rapproche d'une caméra en kit. Sa souplesse d'utilisation est certaine mais son assemblage présente aussi des fragilités, en particulier au niveau des connectiques et de la batterie. Les écrans très sensibles à la luminosité peuvent rendre inconfortables la prise de vue.

Par ailleurs, certains utilisateurs, au fur et à mesure de leur montée en compétence sur l'outil, ont été demandeurs de plus de capacité de réglages qui ne sont pas toujours disponibles ou d'accès difficile. N'est-on pas en train de réinventer la caméra ? On ne peut pas attendre la même utilisation de la part d'un JRI ou d'un OPV et de la part d'un chargé de conception et de fabrication formé en quinze jours. Le strict respect des métiers suppose une frontière nette et infranchissable entre les deux utilisations possibles. Confier un outil surdimensionné (Iphone 11 ou 12) à un collaborateur en apprentissage peut complexifier sa montée en compétence et générer du risque psycho-social.

C - La CESAE

Outil de dialogue social innovant, il convient toutefois d'en mesurer les carences.

Il y a eu parfois confusion entre le rôle de la CESAE et celui de l'IP. Il faut mieux préciser la répartition des missions et des rôles afin de laisser à l'IP ce qu'il lui revient (évaluation et suivi de la charge de travail, prévention des RPS) pour se concentrer sur l'évaluation et l'ajustement du projet. La présence systématique mais tardive des secrétaires d'IP à la CESAE a limité la confusion et favorisé un meilleur échange.

Les comptes rendus confidentiels de la CESAE ont bridé la communication auprès de tous les salariés ce qui a renforcé les oppositions. A noter une forme de carence en communication sur certains axes du projet d'expérimentation en cours et peut-être un travail spécifique de pédagogie auprès des collectifs clivés et de certains managers. En revanche, la tenue d'un tableau des actions et ajustements était la bienvenue.

Concernant l'analyse qualitative des produits NoA, nous déplorons l'absence d'une grille de qualité et une faible capacité de visionnage (les produits ne sont pas disponibles en replay).

La CESAE a donc eu du mal à « évaluer » les produits afin d'en améliorer la qualité technique et éditoriale. Son rôle s'est essentiellement concentré sur la problématique des moyens et des conditions de travail (rôle qui revient plutôt aux instances de proximité).

Côté composition de la CESAE, les changements à chaque réunion n'ont pas favorisé la continuité du travail. Nous estimons qu'il n'y a pas eu assez de volontaires pour témoigner de leur expérience NoA, avec le risque d'évaluer en étant « hors sol » et en méconnaissant la grille de programme. Il aurait fallu convier systématiquement des salariés volontaires qui témoignent de leurs pratiques et apprendre à conduire des réunions qui induisent une participation active des membres.

Nous soulignons toutefois l'esprit constructif des échanges durant ces réunions, dans le but de rechercher des solutions. Une pratique suffisamment rare pour être soulignée.

La CESAE ne se substitue donc pas aux instances, elle complète le dispositif de dialogue social, dans le cadre d'un projet, ce qui nous semble être une nécessité.

Bilan des fiches métiers

Les 3 fiches d'activités à expérimenter étaient très ambitieuses, sans doute trop, une responsabilité selon nous partagée entre toutes les parties à la négociation. Elles ont été conçues au départ de manière trop précipitée, compte tenu de l'urgence du projet. Néanmoins, la CESAE a pu jouer son rôle d'ajustement au fil de l'eau en fonction des retours de terrain.

Ce bilan doit également être appréhendé avec celui de la formation et ses conditions de réalisations. Là aussi, des marges de progrès sont possibles car, selon les compétences, certains salariés volontaires auraient dû bénéficier au long cours d'une forme de tutorat ou d'un FOR détaché régulièrement pour assurer et stabiliser leur montée en compétence.

Autre carence par manque de temps et de moyens, des temps collectifs spécifiques dédiés à l'échange entre volontaires (peu de débriefs, de mutualisation, de partages des doutes ou des réussites).

1 - Les chargés de conception et de fabrication numérique

Activité ouverte à tout le personnel PTA et journaliste

La fiche métier définissait 3 groupes de compétences (animer et conduire une interview, filmer, assembler et mixer des séquences). Le besoin de formation a été très important du fait d'un delta conséquent entre le métier d'origine des volontaires et les nécessités de cette fiche d'activités.

Cette dernière a été expérimentée sous deux formes : Tous Les Chemins Mènent A Vous présentés par la direction comme l'ADN de NoA, et sur lesquels la CESAE s'est davantage intéressée, et les modules.

Pour la plupart des volontaires, la maîtrise des trois compétences s'est révélée difficile voire impossible. Selon le bilan fourni par la Direction lors de la Cesaé du 12 et 13 novembre, il apparaît que seulement 35 % des chargés de conception et de fabrication acceptent d'être devant l'iPhone pour TLCMV. Seuls 20% des contributeurs ont été validés pour les trois activités. 24,6% sur deux des trois.

Une difficulté renforcée par la fréquence trop faible de la planification sur TLCMAV.

Sur le mode TLCMAV (en direct ou en différé), qui se pratique à deux, nous estimons que les volontaires manquent de temps pour la préparation. En termes de QVT, le temps de préparation, comme celui de l'assemblage, doit être planifié et suffisant. C'est essentiel pour les conditions de travail mais aussi pour la montée en expertise et en qualité des programmes. La fiche d'activités est très ambitieuse comparée aux moyens alloués pour la mener à bien.

Pour les modules, nous estimons que certains personnels s'y sont investis, faute de possibilité et de créneaux sur l'antenne France 3, entretenant une confusion entre produit journalistique et programme régional porté par un-e présentateur-trice-animateur-trice.

La fiche parle de « la mise en forme d'éléments de programmes avec tous les procédés nécessaires à la fabrication d'un PAD pour tous les types de supports ». Nous estimons que cet intitulé est trop large. Il ne s'agit pas de montage mais d'assemblage. D'ailleurs, sur certains produits, il y a eu nécessité de repasser par l'expertise d'un-e monteur-se et d'un mixeur-euse. La notion de durée n'apparaît pas

et c'est une carence à laquelle il faut remédier. Peut-on accepter qu'un seul collaborateur (aussi brillant soit-il) fabrique seul un produit 30 minutes ? La CGT estime que non.

Le problème de planification pourrait se simplifier quand (si) la notion de volontariat tombe(ra) et que certains personnels, s'ils sont volontaires, basculeront sur cette nouvelle fonction, si elle est pérennisée, avec un groupe plus limité de salariés qui puissent pratiquer en continu. La montée en puissance progressive de la chaîne doit, elle aussi, être synchronisée avec l'arrivée de nouveaux salariés reconvertis sur cette fonction et de nouveaux postes de travail.

C'est une question de Gestion Prévisionnelle des Parcours Professionnels et de moyens dédiés à la régionalisation de France 3 qui dépasse les marges de manœuvre d'une direction régionale et qui doit être traitée en central.

Pour la CGT, si le terme « numérique » de la fonction avait lieu d'être en mars 2018, cela n'est plus le cas et il convient de pouvoir distinguer dans les fiches de postes les activités de direct terrain et les modules.

Il nous semble par ailleurs, que cette fiche d'activités se rapproche de celle du chargé de conception de programme court inscrit dans l'avenant n°1 de l'accord collectif sur les métiers artistiques. Ainsi nous proposons à l'Espace métiers de FTV plusieurs options :

- Elargir le métier de chargé de conception de programme court en y intégrant les compétences de fabrication numérique de la fiche d'activités NoA des chargés de conception et de fabrication numérique.

- Proposer une compétence complémentaire de fabrication numérique au métier de chargé de conception de programme court.
- Créer un second profil de chargé de conception de programmes courts intégrant les compétences de fabrication numérique du chargé de conception et de fabrication numérique et qui pourrait s'intituler conception et de fabrication de programme court.

Il conviendra de préciser la durée maximale des programmes courts (2 à 3 minutes maximum). Mais également, si et dans quelles conditions ce chargé de conception peut ou non travailler seul.

La CGT préconise un positionnement en groupe 6 minimum.

Cette proposition peut sembler insatisfaisante pour les journalistes investis sur cette nouvelle activité (ils représentent 54% des personnels de cette activité)

Mais au regard du bilan fourni par la direction, on peut supposer que plutôt que de vouloir un chargé de conception et de fabrication capable de se former à trois activités, on constitue, pour TLMV des binômes de PTA, pour l'assemblage le mixage et éventuellement la prise de vue et d'un journaliste (bénéficiant d'une prépa) pour la conception et l'interview voire la prise de vue.

2 - Les responsables de Suivi et de Conduite d'Antenne

Activité ouverte aux scriptes et Gestionnaires d'Antenne

Le sous-dimensionnement du projet en matière de gestion de l'antenne NoA, les difficultés techniques de l'automate et les freins de la direction du site de Bordeaux sur l'implantation immobilière (déterminée avant la finalisation de l'organisation du travail) a généré du stress et de la souffrance. Le traitement de ces dysfonctionnements a trop tardé. Malgré tout, la structure semble avoir atteint son équilibre.

Pour la CGT, cette fiche d'activités doit être reconnue comme un nouveau métier, a minima dédié à NoA. En effet, le fonctionnement de la chaîne nécessite la planification quotidienne de personnels sur cette fonction qui, selon nous, doit être positionné en groupe 7.

Il convient toutefois de déterminer si le passage par la fonction de gestionnaire d'antenne est une nécessité ou pas et si les RSCA peuvent être aussi planifié-e-s sur la fonction de Gestionnaire d'Antenne. Par ailleurs, nous proposons à l'espace métier de réfléchir à la création d'une compétence complémentaire de RSCA pour permettre à d'autres salariés, en particulier les scriptes, de pouvoir faire des remplacements.

La préconisation pour l'Espace métiers est, dans un premier temps de limiter ce métier à NoA, dans l'attente de voir quels seront les besoins liés à la régionalisation de France 3 pour une extension.

3 - Les chargés de diffusion

Activité ouverte aux techniciens vidéo, OPS, chef monteur

Dans la conception du projet au départ, ils étaient censés pouvoir mélanger des sources lors de directs. Mais jamais la charge de travail n'a nécessité une planification complète sur une journée. Par ailleurs, les directs TLCMAV ayant été arrêtés, la contribution de ces volontaires ne s'est pas portée sur la diffusion, sauf intervention technique d'urgence.

Pour la CGT, il n'y a finalement pas nécessité à créer un nouveau métier car les « *prestations techniques* » peuvent tout à fait se raccrocher à la palette des activités des techniciens video qui pourront acquérir des UCC (son, prise d'images, truquiste, réalisation) afin de poursuivre l'exploitation du VMix.

Une exploitation en marge de l'accord : le Vmix

Le Vmix, outil polymorphe de production ou de diffusion en fonction de ses configurations a fait l'objet de diverses utilisations dans le cadre de NoA. Pour la CGT, son expérimentation a largement échappé à l'analyse de la CESAE puisque que l'outil n'en faisait pas formellement partie. La direction reconnaît que son exploitation va au-delà du métier de technicien video et que cet outil très puissant n'est pas exploré à fond.

Pour la CGT, cet outil montre un certain intérêt mais il est nécessaire de mener un sérieux travail sur les aspects logistiques et ergonomiques, sur les différentes configurations d'équipes en fonction des captations, d'étudier les différentes intégrations : système fly, intégration véhicule dédié, intégration DNSG et en studio.

En l'état, les retours qualitatifs sont moins bons qu'avec les outils antérieurs du CCR HD, du fait de l'utilisation des caméras boules et l'absence de réglages vision.

La CGT propose donc qu'une expérimentation soit officiellement menée, au niveau du réseau régional, dans le cadre du projet de régionalisation de France 3. D'autant que d'autres antennes l'utilisent aussi.

Conclusion générale sur l'expérimentation Noa

En conclusion, Noa s'est nourrie de l'investissement des volontaires et du volontarisme de la direction sur le projet. Deux des trois activités ont fait l'objet d'alertes, l'une pour danger grave et imminent le 4 juillet 2019 touchant les chargés de conception et de fabrication numérique, l'autre le 5 novembre 2020 pour danger grave touchant les RSCA.

Après un peu plus de deux ans d'expérimentation, elle laisse les salariés et particulièrement les contributeurs, et la direction fatigués par une charge de travail et une charge mentale très fortes.

La CGT ose espérer que cet investissement n'aura pas été vain et que FTV sera en tirer les leçons dans le déploiement des chaînes régionales. Ce retour d'expérience de NoA doit pouvoir nourrir les autres projets en termes de méthode en l'améliorant. Deux éléments fondamentaux sont à retenir : le volontariat dans les expérimentations et un projet structuré et largement anticipé. Par ailleurs, la problématique des moyens a été au cœur de tous les échanges durant toute l'expérimentation. Il est nécessaire de pouvoir mobiliser des ressources à investir sur ce type de projet afin d'éviter d'épuiser les volontaires et d'assurer les objectifs de l'accord QVT d'amélioration des conditions de travail lors de ce genre d'expérimentation.

Parce que Noa a aussi permis d'expérimenter le mode de projet (celui de la création d'une chaîne régionale) la CGT rappelle avec force ces quelques préalables indispensables

Le mode projet suppose

- 1- De se laisser le temps en amont

- pour nommer un chef de projet, former et accompagner les managers à la gestion en mode projet, aux RPS et au management par la qualité de vie au travail. (La QVT en soutien)
- pour anticiper les besoins en formation et de les mener à bien avant le lancement du projet
- pour organiser des ateliers d'échange et de proposition avec les salariés sachant qui pourront apporter leur expertise, trouver des solutions pragmatiques et efficaces
- pour s'accorder sur un socle commun autour de la qualité éditoriale et technique

2- D'évaluer les besoins en ressources humaines et de prévoir un surnuméraire indispensable à chaque lancement de projet

3- D'associer les élus dans un dialogue respectueux et sincère afin qu'ils puissent créer du liant grâce à leur expertise psycho-sociale et organisationnelle.

Ce type d'expérimentation révèle l'impérieuse nécessité de sortir de certaines postures et de s'accorder régulièrement sur les différentes phases d'avancée du projet en cours.

Il s'agit là d'opérer un changement de paradigme conséquent, dont l'objectif est de remettre au centre la relation encadrant/encadré de la confiance a priori et de communiquer en transparence sur les réels objectifs éditoriaux, technologiques, socio-économiques et qualitatifs.

La CGT insiste sur l'attention toute particulière qui doit être portée à la formation des managers, maillons essentiels à la réussite du projet

La CGT alerte sur le temps incompressible qu'il faut pour penser le projet en amont avant de le lancer, en acceptant de planifier des temps d'échanges et de paroles comme du temps de travail à part entière et un véritable investissement pour le bien du projet. Cela

demande un effectif adéquat voire même plus conséquent pour garantir la réussite du projet.