



# CSE central extraordinaire du 3 février 2022

## Restitution expertise risque grave TEPI

---

Élus CGT : Malika AIT-OUAKLI, Rabéa CHAKIR-TREBOSC, Guilhem FRAISSINET, Chantal FREMY, Claude GUENEAU, Halda HALIDI, Michela LAW, Pierre MOUCHEL, Johny PAYET, Thierry PUJO, Didier RICOU.

Représentant syndical CGT : William MAUNIER

Direction : Delphine ERNOTTE, Laurence MAYERFELD, Alexandre KARA, Laure HAGUENAUER, Frédéric DESCRIMES-FAVRAUD, Elisabeth FERRAZ, Bénédicte MASSIET.

*Les élus regrettent l'absence de représentants de france.tv studio également concernée par l'expertise menée. Ils ne comprennent pas cette absence alors même que la direction dit vouloir associer les salariés de france.tv studio et de france.tv SA et parlent d'entreprise commune.*

### Contexte

Cette expertise pour Danger Grave et Imminent (DGI) a été réalisée suite à une tentative de suicide d'une salariée concernée par le projet de transfert d'émissions à FTV Studio, ainsi qu'aux fortes inquiétudes et au stress très violent des autres salariés.

L'expertise demandée par le CSE Central (et le CSE Siège) a été réalisée par le cabinet indépendant Secafi. Elle a fait l'objet d'un CSEC extraordinaire de restitution.

### Le triple objectif de l'expertise

- ▶ Évaluer les risques et les troubles psycho-sociaux considérés par les élus comme réels et sérieux, la médecine du travail ayant elle-même fait de nombreuses alertes ;
- ▶ Comprendre le geste désespéré d'une salariée de *Télématin* et rechercher si celui-ci avait un lien avec ses conditions de travail ;
- ▶ Faire des préconisations pour préserver la santé des salariés et prévenir ce genre de situations à l'avenir.

En ce qui concerne l'état général des salariés, le rapport met en avant la violence du procédé qui consiste à transférer des salariés d'une entreprise à une autre, sans qu'à aucun moment, il ne leur soit demandé leur avis et alors même que ce transfert a des conséquences **non négligeables** sur leur protection sociale et leurs garanties d'emploi, et ceci dans un contexte sanitaire lourd, avec en particulier des confinements et du travail à domicile contraint.

Le rapport d'expertise pointe également 4 années d'accumulations d'événements très **impacts** pour les salariés de *Télématin* (audit, intégrations longues et difficiles, changement de producteurs, délégation de la production à FTV Studio, nouveaux process, concurrence accrue, nouvelle version de l'émission...).

Le rapport confirme la réalité remontée par la médecine du travail faisant état d'un grand nombre de salariés sous médicaments, et d'une proportion anormalement élevée de salariés pleurant lors des entretiens.

Les mots « *trahison, brutalité déshumanisation, dénigrement, isolement, mise en concurrence, épuisement et simple exécutant* » donnent une idée précise de l'intensité du ressenti des salariés qui se sont exprimés (plus de la moitié des effectifs).

## En cause, une problématique managériale...

Le rapport fait état d'un déficit d'accompagnement du management, qui préoccupé par le respect des objectifs, s'est retrouvé démuni face aux difficultés rencontrées. Des managers eux-mêmes en injonction paradoxale.

Ce constat pointe une absence de méthodologie d'accompagnement de la conduite de changement, une entrée en fonction des managers sans formation préalable au management et notamment au management de publics fragilisés.

Il relève l'absence de clarté de la ligne managériale, car si les référents de terrain sont bien les managers de FTV Studio, la RH elle, est FTV SA et la communication entre les 2 entités ne va pas de soi.

Autre questionnement, au sein de FTV Studio, qui décide ? La productrice ? Le rédacteur en chef ? La directrice de production ? Tout cela reste flou pour les salariés concernés.

## ... et une absence de prise en compte des alertes

Les premiers à avoir fait remonter les difficultés ont été les salariés eux-mêmes, mais la communication entre FTVS et FTV SA était telle, qu'ils n'ont pas été entendus. Des éléments très concrets comme les arrêts maladie, les RDV à la médecine du travail, les demandes de mobilité interne sont eux aussi passés sous les radars.

Les instances (RP, CSE, CSEC) ont alerté la RH et la Direction. La médecine du travail est également intervenue. Mais ces signaux forts n'ont pas été pris en compte.

# Un lien établi entre la tentative de suicide et les conditions de travail

Le rapport d'expertise est explicite et démontre le lien entre la dégradation des conditions de travail de la salariée et son passage à l'acte.

Les signaux d'alerte étaient pourtant connus de sa hiérarchie : surcharge de travail, situation durable de non-reconnaissance des compétences et du statut, dénonciation de l'arrangement sur le paiement des heures supplémentaires, refus de récupération des dimanches travaillés et incertitude sur les congés.

## Des préconisations pour l'avenir

Les élus ont voté à l'unanimité une [délibération](#) demandant un plan d'action concernant l'organisation du travail, les pratiques managériales, les alertes, la prévention, la gestion de projet et la conduite du changement. Il incombe désormais à la direction de présenter et mettre en œuvre un plan d'actions apte à corriger ses erreurs de gestion, réparer le collectif et offrir de meilleures perspectives d'avenir à l'ensemble des salariés de l'entreprise, car les manquements managériaux et RH relèvent d'une véritable culture d'entreprise qu'il faut changer si l'on veut arrêter de compter les victimes.

Une restitution du rapport d'expertise sera bientôt faite aux salariés concernés en présence du cabinet Secafi.

Paris, le 9 février 2022



## DELIBERATION DES ELU-E-S DU CSE CENTRAL DE FRANCE TELEVISIONS

Les élus du CSEC étaient réunis ce jour en séance extraordinaire pour la restitution de l'expertise qu'ils ont demandé le 18 octobre 2021 au cabinet Secafi, dans le prolongement de leur **alerte sur le danger grave et imminent concernant l'ensemble des salariés visés par le projet de transfert à FTV Studio et suite à une tentative de suicide en lien avec le travail** survenue le 14 octobre 2021.

Les élus avaient demandé aux experts de poser un diagnostic et de proposer des recommandations et/ou des mesures correctives au CSE Central, afin de l'aider dans sa mission de prévention des risques professionnels.

Parallèlement, les élus avaient demandé à la direction de FTV « *d'agir sans délai sur le management des émissions produites par FTV Studio [en insistant] sur la nécessité d'un management exemplaire, respectueux et bienveillant de la part du producteur conformément aux règles internes de l'entreprise en matière de qualité de vie au travail. C'est à ces conditions que chacun pourra retrouver de la sérénité dans son travail. Les élus apprécieront l'effectivité du plan d'action qui sera engagé afin de lever le danger grave et imminent, ce qui n'est pas encore d'actualité. Ils demandent à la direction de faire un suivi en CSEC y compris sous la forme de réunions extraordinaires si besoin.* »

### **LE CADRE**

L'état du corps social présenté par les experts (page 6 du rapport) est accablant et inquiétant :

- Il a subi une accumulation d'événements impactant, notamment au cours de ces 4 dernières années, tous avec des conséquences organisationnelles et psychologiques ;
- Ces événements ont eu des retentissements forts sur la santé physique et morale des salariés : un grand nombre ont été ou sont encore sous médicaments et/ou ont été ou sont déprimés et/ou ont été ou sont encore sous suivi médical ;
- Le lien entre l'altération de leur santé et le travail a été établi et ne peut être remis en question ;
- La blessure causée par la gestion du projet, c'est-à-dire la méthode et ceux qui l'ont mise en œuvre, des décideurs aux cadres de proximité, est elle aussi réelle et profonde, puisqu'« *un certain nombre de vocable est récurrent : trahison, brutalité, déshumanisation, dénigrement [...], manipulation, isolement, scission, mise en concurrence, épuisement* ». Une communication insuffisante, voire absente, est également pointée du doigt par les salariés ;

- La fracture est telle que la confiance en l'avenir n'est pas rétablie : les salariés sont en attente du devenir des émissions (rattachement à FTV Studio ? projet éditorial ? etc.).

Si la direction souhaite des précisions sur les faits et les manquements constatés, elle peut se rapprocher des experts, conformément aux usages.

## **NOS CONSTATS**

Les élus ne sont pas surpris des dysfonctionnements relevés par les experts, car ils les dénoncent depuis longtemps à la direction qui ne veut pas entendre. Ils sont ici rationalisés et factués. C'est bien là le départ du problème : **nous travaillons dans un système qui ne fonctionne pas et qui ne corrige pas les dysfonctionnements (quand ils sont reconnus). Et ce n'est pas rassurant.**

Volontairement ou non, l'encadrement choisit **l'évitement**, avec pour conséquence le non-traitement des problèmes remontés : parce qu'il ne sait pas faire, parce qu'il est surchargé, parce qu'il n'a pas de solution, parce qu'il y a des changements d'interlocuteurs sans aucun suivi, parce qu'il estime que ce n'est pas de son ressort. **L'encadrement est souvent confronté à des injonctions paradoxales.**

La cohabitation forcée et rejetée de deux entités (FTV et FTV Studio), qui nécessiterait probablement une clarification juridique, complexifie la gestion des salariés. Par exemple : les managers de FTVS n'ont pas ou peu de réponses des RH de FTV.

Au plus haut niveau la direction reconnaît un problème de compétences managériales et RH. **La politique d'acculturation managériale que la direction met en avant depuis des années peine à produire ses effets.** Notre patience a des limites, des situations naissent ou s'enkystent et des situations graves se produisent.

De même, l'intégration de la DSQVT dans la DDS quelques mois avant la présentation du projet TEPI n'a pas eu l'effet escompté : *« L'objectif est de capitaliser sur les démarches innovantes et les initiatives en matière de partage de cultures, de benchmark que la DSQVT a initiées et développées. Le regroupement des deux directions permettra de mieux associer les équipes SQVT à toutes les négociations de l'entreprise, qu'elles en assurent en amont les garanties attendues en matière de santé et de qualité de vie au travail. »* (source : document d'information-consultation de l'évolution de la DRHO). Ceci dit, on peut se poser la question si une non fusion aurait eu des conséquences différentes. L'ensemble de l'évolution de l'organisation de la DRHO n'a d'ailleurs pas encore démontré son efficacité.

Il suffisait pourtant d'entendre les salariés de ce service qui se sont beaucoup exprimés. **Le mal-être n'était pas diffus, les dysfonctionnements étaient dits, les signaux d'alerte santé et professionnels étaient forts. Aucune réponse efficace n'a été apportée.**

Concernant plus particulièrement la salariée qui a fait une tentative de suicide, les élus estiment que la responsabilité de la direction est avérée. Tous les signaux étaient au rouge et connus de la direction : alerte du médecin du travail, alerte auprès des managers, comptes rendus d'entretiens professionnels de la salariée (page 16 du rapport). Par exemple, *« lors de son entretien post-reprise, il est évoqué des pistes d'évolution. Elle écrit dans son CR d'entretien professionnel de fin 2018 : « Secteur non désiré : divertissement type programme*

matin » ». En février 2019 elle est affectée à Télématin. Un passage en force incompréhensible, d'autant plus concernant une salariée revenant d'un arrêt maladie de longue durée. Pas de prise en charge adaptée après un retour de longue maladie, absence de gestion de carrière, pas de réponse aux alertes professionnelles, arrangement oral annulé du jour au lendemain, intitulé de poste ne correspondant pas à l'activité réalisée... C'est pour le moins de la part de l'employeur une **gestion de carrière défailante** pour la salariée.

Les élus prennent note que la direction reconnaît un lien entre la tentative de suicide et la dégradation des conditions de travail de la salariée, ce qui est toutefois en contradiction avec la justification qu'elle a donné lors de l'enquête de la CPAM.

**Au regard du rapport des experts, les élus constatent une responsabilité organisationnelle institutionnelle qui nie dans ses actes le dialogue, les signaux forts (tout au long du projet salariés, élus et experts ont alerté la direction) et les sujets santé.**

A coup de communications, formations et comptes rendus de CSSCT, nous sommes tous sensibilisés aux problématiques santé et organisationnelles et à la nécessité de repérer, **et prendre en compte**, les signaux faibles comme forts. Pourtant, la direction au plus haut niveau de l'entreprise n'a pas pris la mesure de ce qui allait se passer. Elle n'a pas non plus pris la mesure de l'investissement qui l'attend pour sortir l'entreprise de ce système délétère généralisé. Les élus en veulent pour preuve les propos tenus par la direction lors du point d'étape de l'expertise à l'occasion du CSEC ordinaire du 16 décembre 2021. Elle a certes reconnu plusieurs erreurs et dysfonctionnements qui lui sont imputables :

- « *crise systémique* »
- Désorientation des salariés « *avec une véritable perte de repères et de sens au travail* » à cause du passage d'une « *logique un peu paternaliste à une logique administrative de production* », « *nous n'avons pas su créer les cadres de cette collégialité* »
- « *autre point qui clairement fait défaut, c'est l'accompagnement de la transition* », « *l'accompagnement de ce changement, la méthode de conduite du changement* »

Mais la direction a ajouté lors de cette séance de décembre 2021 :

- « *probablement qu'il faut investir dans le processus de production, mais aussi dans le processus d'accompagnement du changement et de conduite du changement.* ». **Commentaire des élus** : un investissement capitalistique ne résout pas les problèmes de santé. Quelle que soit la méthode, il n'est pas possible d'embarquer un collectif en souffrance.
- « *je ne crois pas que la demande des salariés soit de revenir au modèle d'avant. Télématin vivait dans une logique de production très particulière, je pointe l'exemple des réalisateurs qui participent au sujet, présence de nombreux assistants pour les journalistes, etc. qui ne sont plus la norme dans aucune des rédactions de France Télévisions aujourd'hui, mais même d'émissions du paysage audiovisuel.* ». **Commentaire des élus** : les conséquences organisationnelles sont pourtant clairement pointées du doigt. La charge de travail doit être évaluée et corrigée si nécessaire.

- « *il y a eu un télescopage. Nouvelle formule de Télématin qui vient se surajouter aux précédentes évolutions éditoriales, projet TEPI, et plus globalement, la réorganisation et ses conséquences de la direction des antennes et des programmes.* ». **Commentaire des élus** : c'est le problème quand un collectif va mal et est mal géré, il lui est difficile d'intégrer les modifications organisationnelles sans aggraver la situation. D'autant plus lorsqu'ils ne sont pas associés.
  
- « *il y avait là une vraie erreur de notre part de n'avoir pas tiré les enseignements suite à la DMF* ». **Commentaire des élus** : depuis le lancement de l'information-consultation sur la réorganisation de la DMF le 6 décembre 2017, les élus n'ont cessé de dénoncer les conséquences sur les salariés concernés : circuits de décisions illisibles, éloignement hiérarchique, planification déshumanisée, etc. Il a même fallu exiger un « plan d'urgence » mi 2019, non encore abouti à ce jour. Quels enseignements ont été tirés par la direction ? Aucun.
  
- Pour les autres émissions, « *nous ne pouvons pas considérer que ce sont des situations analogues, ce sont des réalités très différentes* », « *la situation de Télématin est très spécifique* ». **Commentaire des élus** : cela est une tentative de minimiser le caractère systémique des dysfonctionnements.
  
- « *Je souhaite donc que l'on reprenne par l'éditorial* ». **Commentaire des élus** : c'est très insuffisant. La gestion de projet nécessite un traitement global : éditorial, moyens, culture managériale et RH tournée vers la qualité de vie au travail, et un traitement préalable ou concomitant des tensions professionnelles et celles liées à l'organisation du travail.

Et ce jour, les élus regrettent particulièrement **l'absence de représentants de FTV Studios**, alors même que la direction préconise que la restitution qui leur sera faite soit accompagnée. La construction d'une culture d'entreprise commune au groupe impose dès aujourd'hui des échanges réguliers avec tous les représentants du groupe. Un engagement pourtant déjà acté par la direction dans un protocole de sortie de grève et dans les ateliers concernant la DMF.

Les élus alertent la direction : **ces constats vont bien au-delà du collectif « TEPI », ils concernent l'entreprise dans son entier.**

## **NOS PRECONISATIONS**

- **Concernant le projet de transfert des émissions :**

1) Si la direction admet en séance s'être trompée sur des aspects du projet, il semble que cette reconnaissance directe vis-à-vis des salariés soit insuffisante. Or, cette action participerait à relancer un processus de dialogue plus apaisé avec le périmètre concerné.

2) Le projet de transfert des émissions est arrêté dans sa forme actuelle, mais pourrait revenir sous une autre forme, cela doit être éclairci et présenté aux élus. Il pourrait devenir un sujet anxigène si le temps d'attente se prolonge. La direction n'a pas été claire aujourd'hui sur ses intentions.

- **Concernant les process et l'organisation du travail :**

3) Plusieurs points précis des process ont été décrits par les salariés comme rigides, tardifs, inutiles ou contre-productifs. Pris individuellement, chaque point ne demanderait pas plus de 2 réunions (2 X 3h) pour trouver des ajustements efficaces. La participation d'un tiers neutre paraît nécessaire pour structurer les échanges et formaliser la méthodologie.

4) Concernant la validation des sujets tournés, il paraît nécessaire d'en définir les objectifs concrets attendus et un timing raisonnable pour tous.

5) Donner les moyens aux salariés d'identifier clairement leurs interlocuteurs selon les thématiques (managers, RH, paye, logistique, etc.) et en priorité ceux concernant les alertes santé. Ce besoin est accentué par la cohabitation de 2 entités ; le responsable opérationnel (de FTV Studio) étant différent du supérieur hiérarchique.

- **Concernant les pratiques managériales :**

6) Un bon professionnel n'est pas forcément un bon manager. Il faut mettre les bonnes personnes à la bonne place. Un accompagnement des managers en situation serait plus pertinent qu'une formation théorique seule.

7) Il ne faut pas opposer les CDD aux CDI en les mettant en position managériale dans un temps de changement organisationnel.

8) Au-delà de la nécessité de faire suivre le cursus de formation manager, ce qui a trop peu été réalisé, il faut le renforcer avec des modules spécifiques comme :

- accompagnement à la conduite du changement, avec pour objectif la prévention des RPS ;
- pratiques de communication ;
- savoir identifier les ressources internes à leur disposition (DSQVT, Pôle Conseil et Accompagnement, etc.).

9) Mener un travail d'analyse des pratiques managériales et le partager avec les élus et les salariés pour définir collectivement les bonnes pratiques. Objectif : résoudre les problématiques énoncées, améliorer les conditions de travail, sortir du management empêché et/ou déviant.

**Ces préconisations concernent également les managers de FTV Studio.**

- **Concernant les alertes et la prévention :**

10) Le système des préventions est un sujet insuffisamment connu et maîtrisé par les différents acteurs de la chaîne de fabrication.

11) Le niveau de formation des managers est clairement insuffisant voire inexistant (de leur propre aveu). Ces parcours doivent être obligatoirement réalisés, mis à jour et répétés.

12) Définir une procédure empêchant qu'une alerte ne trouve pas de réponse comprise et acceptée par le salarié. Rappel de l'action n°8 du plan d'amélioration des relations entre la direction et les élus du 14 septembre 2021 : « *Accuser réception des alertes et des questions dans un délai raisonnable (2-3 jours "travaillés"), répondre et effectuer un suivi jusqu'à la résolution de la problématique* ».

13) Le travail essentiel d'analyse des indicateurs et des signaux d'alerte santé et professionnels doit être systématisé, avec méthode et à chaque fois.

14) L'écoute et la détection des signaux faibles ne suffit pas, il faut aussi effectuer un repérage des fragilités de la vie professionnelle (reconnaissance professionnelle, carrière, etc.).

15) La filière RH doit être plus visible et identifiée, mieux formée et accompagnée, plus réactive et doit avoir les moyens humains et matériels de répondre aux situations professionnelles.

#### - **Concernant la gestion de projet et la conduite du changement :**

16) Outre les aspects stratégiques, économiques et juridiques, il faut tenir compte de l'impact sur les salariés. La mesure d'impact avec les managers (étape 4 du parcours SQVT) et les actions de prévention n'ont pas été suffisantes et n'ont pas permis de répondre aux obligations de l'employeur, en matière de santé mentale notamment.

17) Une analyse complète et une conduite de projet plus participative auraient incontestablement pu gommer certaines tensions ou faire comprendre à la direction que des inquiétudes existent.

18) Les managers et les RH (ces derniers dans un double appui aux managers et aux salariés) doivent avoir un rôle de soutien, d'accompagnateur et de trouveur de solution pour les équipes.

19) Communication plus efficace sur le fond et sur la forme, c'est-à-dire mieux ciblée, plus directe (réunions de service) et plus pertinente.

20) Désigner une équipe en charge du rôle d'écouter et de déchiffrement des problématiques.

21) Réaliser un retour sur expérience de la conduite de projet TEPI avec les élus et les salariés.

22) Définir un mode projet à FTV en se basant sur ce futur retour d'expérience et sur celui du NRCS. Dans le prolongement, proposer une formation commune direction-élus à ce mode projet et à son suivi.

#### - **Concernant la restitution aux personnels :**

23) Faire une restitution par les experts aux personnels concernés (FTV et FTV Studio) avec la présentation d'un plan d'actions. Cette restitution doit être organisée et répondre à des

règles de protection (par exemple pas la veille d'un week-end). En décembre, la direction avait précisé qu'une restitution aux salariés devait s'accompagner d'un plan d'actions. Les conclusions de l'enquête diligentée par la direction seule, a été présentée aux salariés, mais sans plan d'actions.

**24)** Engager une réparation (reconnaissance de la souffrance et des erreurs commises par la direction) et aller de l'avant en utilisant les bonnes méthodes de management.

**25)** Sanctionner à la bonne hauteur les comportements inappropriés pour ne pas laisser penser que l'impunité est tolérée. Un changement de personnel ne résout pas les dysfonctionnements structurels. La direction ne doit pas être tentée d'être clément, sa connaissance de tout ou partie des maltraitances managériales l'oblige à prendre les mesures nécessaires pour y mettre fin.

- **Concernant la salariée qui a fait une tentative de suicide**

**26)** Nous demandons que son parcours et sa situation soient enfin instruits et rectifiés. Nous demandons qu'un accompagnement spécifique lui soit organisé en lien avec la CSSCT du CSE Siège, afin de préparer son parcours professionnel et améliorer sa qualité de vie au travail.

Par ailleurs, les élus du CSEC tiennent à souligner que des collègues de travail peuvent alerter sur une situation anormale, mais ce n'est pas à eux d'intervenir et d'en porter la charge. La résolution des alertes relève de la responsabilité de l'employeur.

Si la direction est prête à présenter un plan d'actions au CSE Siège des 16 et 17 février 2022, les élus du CSEC veulent en être également destinataires.

**Les élus font remarquer à la direction que la plupart de leurs préconisations concernent toute l'entreprise.**

## **NOS CONDITIONS POUR LEVER LE DGI**

Les élus du CSEC leveront leur DGI aux conditions suivantes :

- Présentation très prochaine par la direction d'un plan d'actions reprenant leurs préconisations
- Chaque action du plan d'actions doit être détaillée : forme, calendrier, volume, pilote...
- Suivi régulier de l'avancée des actions en CSEC et en CSSCT-C
- Constat de l'effectivité et de l'efficacité des actions correctives

Les élus du CSEC signalent à la direction que les actions en cours telles cursus manager, formation contre le harcèlement, charte du bien vivre ensemble etc. n'ont visiblement pas été

suffisamment probantes, elles ne sauraient donc être suffisantes si elles figurent dans le plan d'actions de la direction.

Les élus du CSEC rappellent à la direction qu'elle est sous le coup d'un double DGI. Ils ne sauraient se prononcer sur les conditions de levée du DGI par les élus du CSE Siège.

Vote : 22 présents

- Pour : 22
- Contre : 0
- Absentions : 0

Les organisations syndicales CGT, CFDT, FO et SNJ s'associent.

Le 3 février 2022