



CSE France Télévisions Siège

Expertise demandée par le CSE
selon les dispositions article L. 2315-94 du Code du travail

Rapport d'expertise sur un risque grave à la rédaction nationale

9 octobre 2025

Intervenant·es

Nicolas BOUHDJAR (chargé de projet)

Mickaële LANTIN MALLET

Alice COLLADO-DREILLARD

Coopérative CEDAET
Entreprise solidaire selon l'article L3332-17-1 du Code du Travail
Société coopérative à capital variable
23, rue Yves Toudic 75010 Paris - 01 45 81 12 57 - cedaet@cedaet.coop



Synthèse

Suite à une alerte de la Société des journalistes de France 3 Rédaction Nationale, le CSE du siège de France Télévisions a décidé de recourir à une expertise pour risque grave. Cette expertise devait explorer l'hypothèse d'inégalités de traitement entre journalistes, notamment en fonction de la rédaction d'origine, et montrer les formes que ces inégalités prennent, tant dans les formes de reconnaissance salariale que dans la répartition du travail, et enfin examiner le climat de travail induit.

Dans un premier temps, nous présentons les résultats du questionnaire adressé aux membres de la Rédaction Nationale, qui a obtenu un taux de réponse de 42%. Ils montrent une grande disparité de l'état de santé perçue, avec une minorité importante de répondant·es présentant des scores sévèrement dégradés. **L'expérience du travail est corrélée avec l'état de santé perçue** : plus la première est mauvaise, plus le second est dégradé. A cet égard, **ce sont les femmes, les plus ancien·es et enfin les originaires de France 3 qui déclarent les situations les plus critiques**. Lorsque l'expérience du travail est perçue comme négative, c'est en raison d'une surcharge de travail, mais aussi d'un défaut d'échanges professionnels et de reconnaissance (des compétences, des efforts consentis ou des propositions émises). Il s'y ajoute la dénonciation de comportements délétères et de traitements perçus comme discriminatoires.

Au-delà de ce survol statistique et de la description globale que permet le questionnaire, le reste du rapport se penche sur les ressorts explicatifs d'une telle perception, en se fondant sur les observations et entretiens approfondis menés au sein de la Rédaction Nationale ainsi que des documents transmis par la direction renseignant notamment sur l'activité.

La fusion des rédactions nationales de France 2 et France 3 n'a pas conduit à un nouveau modèle éditorial et de relations sociales, hybride ou réinventé, mais à une assimilation des journalistes de France 3 au modèle France 2. Cette **imposition d'un modèle**, à l'époque redoutée par une partie des journalistes de France 3, était démentie par la direction, qui aujourd'hui le reconnaît. Ce modèle est plus autoritaire, hiérarchique et élitiste que ce qu'ont pu connaître les journalistes à France 3.

Cela se traduit par une **division du travail accrue** (une parcellisation des tâches et des éléments formant des sujets au journal télévisé), de **plus fortes inégalités** (tant sur le plan salarial que pour l'accès aux éditions les plus prestigieuses) et de **moindres marges pour les échanges**, propositions ou initiatives provenant de journalistes sans position d'encadrement. Pendant un temps, il a été possible aux journalistes réfractaires à ce modèle de se replier sur les éditions de France 3, mais la disparition de ces dernières a soumis l'ensemble du personnel à un même moule hiérarchique.

Les journalistes issu·es de France 3 sont globalement défavorisé·es : en moyenne, leur rémunération est plus basse, ils et elles ont moins accès aux positions d'encadrement, aux éditions les plus prestigieuses, aux magazines, aux sujets les plus longs (qu'on apprécie la durée de confection ou de diffusion), à la possibilité même de signer un sujet en tant qu'auteur·trice principal·e. Derrière cette moyenne, il subsiste cependant une **hétérogénéité**, tant parmi les journalistes issu·es de France 3 (dont certain·es ont trouvé une place dans les positions les plus prestigieuses) qu'issu·es de France 2 : puisque le modèle de France 2 est fortement inégalitaire, il contribue à la relégation y compris de journalistes qui y appartenaient dès l'origine.

Quant aux journalistes plus jeunes ou du moins recruté·es après la fusion, ils/elles ont (encore) peu accès aux positions d'encadrement, ils/elles sont sollicité·es majoritairement pour les éditions les plus prestigieuses *et* pour les tournages d'éléments les plus triviaux et dévalorisés. Le « *jeunisme* » dénoncé par des journalistes plus ancien·es apparaît ainsi ambivalent : s'appuyant sur une plus grande disponibilité et malléabilité aux exigences du modèle promu au sein de la Rédaction Nationale, il est source aussi bien de gratifications que de surcharge et de pressions.

L'absorption de la rédaction nationale de France 3 dans celle de France 2 était une démarche au moins autant économique qu'éditoriale. Elle visait une mutualisation et donc une réduction des moyens. Si les débouchés se sont réduits (avec la disparition des éditions nationales de France 3), cette réduction n'implique pas une réduction équivalente de la production attendue (notamment en raison de l'augmentation de la durée du 20h). Or, les effectifs ont quant à eux connu une diminution continue ces dernières années, à l'exclusion de 2024-2025, avec une réduction de la taille des équipes rédactionnelles et une rétractation du recours à des externes. **Les marges de manœuvre se réduisent, il est de moins en moins possible de se passer de ressources inemployées.** Autrement dit, il faut mettre le maximum de gens au travail et leur en demander plus (heures supplémentaires, forfait jour) et en partie sur des tâches perçues comme mineures ou dégradantes pour des journalistes aguerris·es. Elles sont perçues ainsi soit parce qu'elles se réduisent à fabriquer des « *éléments* », de simples bouts de reportages conçus par d'autres, soit parce que le contenu des sujets apparaît souvent prescrit d'en haut, par les éditions, plutôt que d'être construit à partir des matériaux collectés sur le terrain du reportage.

Les inégalités de traitement (qui résultent parfois moins de discriminations délibérées que d'une inertie historique), combinées à la pression sur la charge de travail et les ressources mobilisées pour l'effectuer, débouchent sur de fortes tensions interpersonnelles horizontales et verticales. Dernièrement, des refus de journalistes de réaliser les tâches qui leur étaient confiées ont cristallisé ces tensions, avec d'un côté des encadrant·es qui ne peuvent se passer de ces ressources réfractaires, et de l'autre des journalistes s'estimant assigné·es aux positions et tâches les plus ingrates, dévalué·es et relégué·es aux marges de la Rédaction Nationale.

Il en découle des accusations croisées de comportements brutaux, de violences verbales, de harcèlements. Les querelles de personnes, les éclats qui de temps à autre manifestent ces tensions **ont remplacé les échanges professionnels**, éditoriaux, portant sur le style ou la technique des reportages. Les retours sur les reportages sont de plus en plus indirects, l'analyse des journaux télévisés de plus en plus descendante et dépourvue de collégialité, la possibilité pour les journalistes de faire entendre leur point de vue ou leurs propositions est réduite. Dans ce contexte, le service des ressources humaines apparaît à beaucoup impuissant, soit qu'il soit trop timide, soit que ses interventions soient neutralisées par le poids des directions opérationnelles (Rédaction Nationale et Information) et le poids de l'appartenance à une profession, journaliste, qui revendique une spécificité et une autonomie qui entrave l'action des autres corps professionnels.

Les **risques psychosociaux** associés à cette situation sont **importants et multiformes** : perte d'autonomie, manque de reconnaissance, dégradation voire brutalisation des relations sociales, division du collectif de travail... Ils se traduisent chez un certain nombre de journalistes, dont les plus âgé·es, par du ressentiment, des attitudes de repli, de l'irritabilité, mais aussi des symptômes somatiques ou des conduites addictives, qui dans un cercle vicieux menacent de renforcer la marginalisation dont ils/elles s'estiment victimes. Et, chez une part des plus jeunes salarié·es, cela se traduit par des symptômes liés à la surcharge de travail et à l'exposition à des violences

au travail. L'exposition à la surcharge concerne également une part des salarié·es en position d'encadrement.

Au regard de ce diagnostic, nous formulons à la fin de ce rapport des préconisations : réviser fortement la gestion des emplois et parcours professionnels afin de favoriser les mobilités et accompagner le renouvellement des compétences et l'intégration professionnelle des plus jeunes ; achever la fusion des rédactions sur le plan salarial, en harmonisant les mécanismes de promotion et les rémunérations ; mieux évaluer la charge de travail (notamment en améliorant le système d'information sur le suivi de l'activité, car il demeure difficile aujourd'hui de se reposer sur des éléments objectifs), pour ensuite mieux la répartir et la rendre soutenable ; créer des espaces où la dispute professionnelle est possible, c'est-à-dire où les journalistes puissent discuter des règles de travail et de métier qui leur semblent importantes qu'ils soient jeunes dans le métier et l'entreprise ou plus ancien·es et aguerri·es ; prolonger et approfondir l'analyse de la situation des journalistes les plus jeunes et précaires, car notre expertise a recueilli quelques faits alarmants, mais de manière lacunaire du fait de freins la prise de parole de cette catégorie de population ; et enfin donner des prérogatives au service des ressources humaines pour pouvoir intervenir dans les situations dégradées au sein de la Rédaction Nationale, et si possible en amont afin de les prévenir.

Sommaire

I. - Présentation de la mission	6
II. - Des perceptions contrastées	18
III. - L'imposition du modèle FraSnce 2, plus autoritaire, hiérarchique et élitiste	32
IV. - Exigences et contraintes de l'activité : une mobilisation plus forte, une division du travail plus poussée.....	66
V. - Travailler dans un climat dégradé.....	106
VI. - Préconisations.....	133
VII. - Annexes	143

I. - Présentation de la mission

I.1. Historique de la demande

I.1.1. L'alerte de la Société des journalistes France 3 de la Rédaction Nationale

Le 22 novembre 2024, la Société des journalistes de France 3 Rédaction Nationale a publié 24 témoignages de journalistes (JRI et/ou rédacteurs) de la Rédaction Nationale, complétés par la suite par 11 autres.

Les témoignages recueillis rendent compte de situations de souffrance au travail, parfois intenses et inscrites dans la longue durée. De ces témoignages plusieurs thématiques ressortent de manière saillante dont celles des inégalités d'accès à certaines tâches et productions, des disparités dans le déroulement des carrières et les modalités de promotion, celle du manque de transparence des critères de répartition du travail, celle du management. Et, en matière de santé au travail, de nombreux facteurs de risques psychosociaux sont évoqués de manière préoccupante (sentiment de déclassement et de déqualification, perte de sens et d'intérêt, rapports sociaux et climat de travail dégradés dans certains services, perception de violences au travail, etc.).

Dans le cadre de cette collecte de témoignages et pour les interpréter, la SDJ France 3 de la Rédaction Nationale a fait appel à la sociologue Danièle Linhart, anciennement membre de l'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom (ayant par ailleurs été entendue comme témoin lors du procès pour harcèlement des ex-dirigeants de cette entreprise) :

« D'après ses premières impressions, cette collecte reflète "le mépris affiché de la direction et de l'engagement professionnel de ces journalistes qui se sont consacrés à un certain type de journalisme des années durant. Or du jour au lendemain leurs missions ont été redéfinies sans qu'ils ne soient consultés".

D'après la sociologue, "le temps nécessaire pour trouver des solutions collectivement n'a pas été pris". Danièle Linhart n'hésite pas à comparer la brutalité du changement à la situation vécue chez France Télécom : "Quand il s'est agi de muter des agents, la direction a imposé des changements de carrières sans concertation et dans l'irrespect total des compétences et de l'utilité sociale des salariés". »¹

Avant la publication du communiqué de la SDJ France 3, le 19 novembre 2024, avait eu lieu une réunion entre cette SDJ et la direction afin d'aborder les situations et problématiques évoquées ci-dessus. Dans ce cadre la direction de l'Information et de la Rédaction Nationale aurait invité à un traitement individuel, au cas par cas, des situations de souffrance au travail estimant qu'il ne s'agissait pas d'un problème collectif ou structurel. Les hypothèses ou allégations de traitement inéquitables (accès aux tâches, division du travail, rémunération, carrière, etc.) étant déboutées sous l'argument que *« l'encadrement sait mettre les bonnes personnes au bon endroit »*.

Après la publication du communiqué de la SDJ (22/11/2024), deux réunions des instances représentatives du personnel les 10 décembre 2024 et 8 janvier 2025 ont de nouveau abordé ces sujets demandant à l'employeur un plan d'actions lui rappelant ses obligations de sécurité et de prévention des risques (articles L4121-1 et L4121-2 du Code du travail).

¹ « "France Télévisions est devenu un abattoir" : malgré les témoignages de souffrance, aucune rédaction de la direction », *L'Humanité*, 15 janvier 2025.

Dans les deux cas, la direction a maintenu sa position appelant à un traitement au cas par cas des situations, afin que les salarié·es en mal-être ou ayant exprimé des problématiques d'inégalités sortent de l'anonymat², se rapprochent de leur direction et des Ressources Humaines afin qu'il puisse y avoir « *un traitement individuel de leur situation.* »³

I.1.2. La demande du CSE : inéquité de traitement et modèle de management pointés

Lors de la séance du 5 février, le CSE du siège de France Télévisions décide le recours à une expertise conformément aux dispositions de l'article L. 2315-94 du Code du travail. Le cabinet CEDAET, expert certifié auprès des CSE par le Ministère du travail, est mandaté à cet effet lors de cette séance.

Cette expertise porte sur un risque grave au sein de la direction nationale, identifié par le CSE à la suite d'une alerte de la Société des journalistes de France 3 reposant sur la collecte d'une trentaine de témoignages. Dans sa délibération, le CSE évoque « *un mal-être profond, à une échelle collective* ».

A la source de ce mal-être, les témoignages collectés pointent :

- « *Des inégalités d'accès aux tâches et statuts les plus valorisés dans le métier* » ;
- « *Le mépris des expériences passées et accumulées* » ;
- *La transformation d'une partie des journalistes en « "petites mains" d'une chaîne de production de plus en plus hiérarchisée et parcellisée* » ;
- « *Des formes de maltraitance, notamment managériale : "placardisation", mises à l'écart, humiliations* ».

Le CSE souligne dans sa délibération que « *ces problématiques génèrent risques psychosociaux, souffrance, mal-être, et perte de confiance en soi* », affectant la santé tant psychique que physique de salarié·es.

Le CSE estime que les réponses de la direction ne sont pas satisfaisantes, parce qu'elles individualisent une problématique qui apparaît aux représentant·es du personnel collective et structurelle.

Craignant que les risques identifiés débouchent sur « *des décompensations ou des actes bien plus graves* », le CSE a donc, afin de contribuer à la prévention, décidé le recours à une expertise, en lui demandant de répondre « *aux questions suivantes* :

- *Quelles sont la nature et l'ampleur des risques psychosociaux au sein de la rédaction nationale ?*
- *Quelles sont les causes de ces risques psychosociaux ?*
- *En particulier, est-il possible d'objectiver les ressentis d'inégalités de traitement, de relégation et de déclassement qui sont exprimés par (a minima) plusieurs dizaines de journalistes ?*

² Lors du CSE du 8 janvier 2025, la direction a réitéré sa position tout en disqualifiant les témoignages rapportés par la SDJ du fait qu'ils sont anonymes (« Je suis désolé, je ne peux pas traiter les anonymes, cela ne fonctionne pas »), et en refusant d'admettre que des salariés puissent avoir peur de parler ouvertement.

³ Relevé de conclusions de la réunion de l'instance de proximité Information et Sports du 10 décembre 2024, p. 5.

- *Quelles mesures de prévention paraîtraient adaptées pour éliminer ou réduire ces risques psychosociaux ?*
- *Quels changements dans l'organisation et le management seraient à préconiser pour rétablir un traitement équitable entre tous les salariés de la rédaction nationale ? »*

C'est l'ensemble de la Rédaction Nationale (Rédaction Nationale) qui est concernée par l'expertise. D'après le document transmis par la direction, la Rédaction Nationale comprend 394 salarié·es permanent·es, dont 299 journalistes, 79 encadrant·es journalistes (rédacteur/trice en chef et adjoint·es, chef·fes de service et adjoint·es) et 16 personnels techniques et administratifs. Un volant non négligeable de non-permanent·es, essentiellement journalistes, contribuent annuellement aux activités de cette entité.

Sur le plan des caractéristiques sociodémographiques la population de la rédaction Nationale est composée, selon les fichiers transmis⁴, de :

- Une majorité d'hommes (203 hommes pour 178 femmes) chez les journalistes et une parfaite équité hommes/femmes chez les PTA (les 14 du fichier) ;
- Une moyenne d'âge de 49 ans (49,5 pour les hommes et 48,5 pour les femmes) ;
- Une ancienneté moyenne de 22,5 ans chez les journalistes (23,5 chez les hommes et 22 chez les femmes) et de 17 ans chez les PTA
- Une répartition en fonction de la rédaction d'origine⁵ qui montre une majorité de salarié·es issu·es d'ex-France 2 (172), puis d'ex-France 3 (117) talonné·es par des FTV, c'est-à-dire des salarié·es intégré·es après la fusion des rédactions (107) et enfin de petits effectifs issus de FTVSA (15) et de RFO (7).

I.1.3. La reformulation du CEDAET

Les risques soulevés par la délibération du CSE ne semblent pas menacer uniformément les membres de la rédaction nationale, puisque justement ce sont des inégalités de traitement qui sont mises en avant (accompagnées de formes de maltraitance, mises à l'écart, humiliations, etc.). L'expertise doit donc faire de cette affirmation une hypothèse qu'il s'agit d'infirmer ou de confirmer, et en tout cas de préciser à travers trois axes d'investigation :

- Dans le prolongement des témoignages collectés, une description des pratiques concrètes que recouvrirait cette hypothèse d'inégalités de traitement ;
- Une objectivation de ces pratiques, des domaines qu'elles concernent (tâches, promotion, rémunérations, carrière, etc.) et de leurs effets à travers une analyse systématique de la répartition des tâches, missions, formations, etc. ;
- Une analyse du processus de production des éditions et reportages et de la division du travail associée ;

⁴ Doc 4 BDD Redac nat V2. Ce fichier ne correspond pas complètement au tableau synthétique sur les effectifs qui nous a été remis par ailleurs (Effectifs permanents Rédaction Nationale). Ainsi le fichier Doc 4 ne mentionne que 14 PTA et non pas 16 et 381 journalistes portant l'effectif total à 397 et non 394. L'organigramme 2025 mentionne lui 419 personnels.

⁵ Ces identifications des salarié·es par leur rédaction d'origine ont été établies par la direction des RH de la Rédaction Nationale sur la base d'un fichier nominatif également utilisé pour la diffusion du questionnaire dans le cadre de cette expertise (Liste salariés transmise le 13 mars 2025).

- Une caractérisation des groupes ainsi constitués au sein de la rédaction nationale, et des classes de risques spécifiques auxquels ils seraient exposés.

En conséquence, l'expertise contribue à produire un état des lieux des situations de mal-être, mais dans la mesure où les points de vue et vécus ne sont pas convergents ou homogènes, l'un des enjeux de cette enquête est de cartographier ce mal-être et d'identifier les raisons pour lesquelles certains le ressentent et d'autres non.

C'est autour de ces thématiques que l'expertise a cherché à analyser, au plus près de l'activité de travail réelle, les facteurs de risques au travail, afin de définir des mesures de prévention adaptées.

I.2. Méthodologie de la mission

I.2.1. Une approche quantitative et qualitative

Afin de répondre à la demande du CSE, et compte tenu des éléments portés à sa connaissance, le CEDAET a mis en œuvre les outils méthodologiques suivants :

- Une information auprès des salarié·es en démarrage de l'expertise au travers d'une lettre d'information diffusée à plusieurs reprises ;
- Une analyse documentaire du système d'information sur la production et les carrières/rémunération afin d'objectiver, infirmer ou confirmer l'hypothèse de traitements inégalitaires ,
- Un questionnaire pour appréhender globalement les perceptions sur la situation de travail, leur variété et leur répartition dans la population de la Rédaction Nationale ;
- Des entretiens individuels avec des salarié·es, encadrant·es comme non-encadrant·es, tous statuts confondus, et des entretiens institutionnels avec les membres de la direction de la Rédaction Nationale, de la Direction de l'information et les acteurs de la prévention à FTV ;
- Des observations de situations de travail, pour comprendre où et comment se prennent les décisions relatives à la répartition des tâches. Celles-ci ont été menées en particulier dans le cadre des pré-conférences de rédaction, conférences de rédaction, conférences de debriefing ;
- Des points d'échange avec les représentant·es du personnel au CSE.

I.2.2. Les investigations menées

Les investigations ont été réalisées entre le mois de mars et le mois de juillet 2025. Elles ont consisté en :

- 8 entretiens institutionnels ;
- 36 entretiens individuels et 2 entretiens collectifs avec des salarié·es de la rédaction nationale, tous statuts confondus, encadrement compris ;
- 8 séquences d'observations de situations de travail, essentiellement concentrées sur le suivi des pré-conférences de rédaction, des conférences de rédaction et des conférences critiques ;
- Le déploiement du questionnaire de mars à juin 2025 à l'échelle de la rédaction nationale sur la base de deux listes de courriels professionnels, transmises par la direction des ressources humaines (liste permanent, liste des non-permanents du premier trimestre 2025). Le questionnaire a obtenu un taux de réponse de 42% (cf. II) ;
- Une analyse documentaire a été menée en parallèle des investigations de terrain et s'est poursuivie à l'issue de celles-ci sur la base des données qui ont pu nous être transmises par la direction et sur lesquelles nous revenons ci-dessous (cf. I.2.3).

I.2.3. Difficultés et limites des investigations menées

Plusieurs ordres de difficultés et limites des ont pu être identifiés par l'expert dans le cadre des investigations menées :

- **Des difficultés d'accès aux locaux inédites** qui ont complexifié la réalisation du terrain et la planification des observations. Lors de la réunion tripartite la direction nous a indiqué ne pas pouvoir nous fournir un badge d'accès pour la durée de l'expertise, comme cela avait pu être le cas dans toutes les autres expertises réalisées par le CEDAET à France Télévisions. L'absence de badge a supposé que nous nous organisions avec les représentant·es du personnel à chaque fois que nous devions accéder aux locaux de FTV pour y mener des entretiens sur place. De même, en ce qui concerne la mise à disposition de salle pour recevoir les salarié·es pour ces entretiens, la direction nous a renvoyé aux élu·es et à la salle dont ils disposent en rez-de-chaussée du bâtiment.

Quant aux observations (conférences de rédaction, etc.), les salarié·es nous ont systématiquement renvoyé vers l'encadrement des éditions qui lui nous a renvoyé à sa hiérarchie pour obtenir une autorisation de présence. Là encore ceci tranche avec les expertises précédentes, au cours desquelles l'observation de séquences d'activité ne requérait pas l'obtention de tant de laissez-passer (sauf pour les locaux tels que le PC Info ou les régies pour des raisons liées à l'activité).

Si nous avons pu mener correctement nos investigations nous notons malgré tout un alourdissement de la logistique et des freins à l'accès aux espaces de travail et donc aux personnels.

- **Une limitation de l'analyse par questionnaire du fait de la sous-représentation de certaines populations.** Ainsi la participation au questionnaire de 42% est certes appréciable, mais a nécessité plusieurs relances et un temps de passation qui a été étendu. Comme souvent dans les enquêtes par questionnaire, l'inclusion des non-permanent·es est problématique : pour certain·es pas encore entré·es ou déjà sorti·es du fichier qui sert de base à l'administration du questionnaire, et pour les autres en raison d'une sous-participation ;
- **Une participation aux entretiens individuels qui a, elle aussi, nécessité de multiples relances et qui n'a pas permis d'atteindre toutes les populations avec la même facilité et profondeur.** Nous avons diffusé en démarrage d'expertise une lettre d'information à destination des personnels de la rédaction Nationale. Celle-ci a dû être retransmise par le CSE pour s'assurer que tous et toutes aient bien accès à l'information utile sur l'expertise, le flux de l'activité et notre présence sur le terrain au compte-goutte (en raison des difficultés d'accès et en fonction des rendez-vous convenus) ne facilitant pas notre identification.

Nous avons rencontré dans le cadre de l'expertise de nombreux salarié·es, mais la population des plus jeunes/moins ancien·nes reste sous-représentée tout comme celle des non-permanents. Les non-permanent·es (stagiaires, alternant·es, pigistes, CDD) ont insuffisamment répondu aux sollicitations par entretien, mais ont pu s'exprimer partiellement par la voie du questionnaire, certain·es nous ont contacté pour nous indiquer leur peur d'être identifié·es (et des représailles sur leur emploi ou situation de travail) s'ils/elles prenaient la parole sur leurs conditions de travail spécifiques et les violences au travail dont certain·es disaient faire l'objet.

La population des encadrants a pu être plus difficile à contacter et engager dans le processus d'expertise, même si nous avons bien eu l'occasion de mener des entretiens avec du management intermédiaire (adjoint·es, chef·es de service, rédacteur/trice en chef·e d'édition).

Dès le départ de nos travaux nous avons fait le choix non pas de ré-entendre les personnes ayant pu s'exprimer auprès de la SDJ France 3 ou le CSE, mais d'élargir

et d'approfondir le travail d'enquête démarré par ces instances. Un des enjeux de l'expertise étant d'entendre et de comprendre la pluralité des points de vue.

- **Des freins à l'analyse documentaire**, celle-ci ayant été complexifiée et limitée d'une part par la piètre qualité des données transmises, et également par l'absence ou l'impossibilité d'accès à certains éléments ou encore du fait du format des documents existants les rendant quasi inexploitable.

Ainsi accéder aux documents utiles pour éclairer le CSE sur l'hypothèse de traitements inéquitables, voire de discriminations, suppose d'accéder à des données de qualité, nominatives, permettant de retracer l'origine professionnelle des salarié·es (rédactions d'origine). Et cela suppose que ces données aident à documenter les parcours professionnels (carrière, salaires) ainsi que l'activité et sa répartition ou planification (affectation des tâches, nature et volume des tâches, nature des contributions aux éditions/magazines, destination des éléments auxquels un·e salarié·e a contribué en termes de diffusion, nature et volume des reportages réalisés, etc.).

Nos besoins documentaires ont donné lieu à plusieurs échanges et à des envois de courriels à la direction et à la DRM entre février et mai. Et nous avons progressivement reçu des fichiers. Tous ces fichiers ont demandé un retraitement important et minutieux.

L'appariement des noms aux rédactions d'origine a été réalisée dans un premier temps par nos propres moyens, mais a finalement requis l'appui de la DRH de la Rédaction Nationale pour nous assurer de la fiabilité de notre base de données, celle-ci ayant par la suite été utilisée pour « colorier » tous les autres fichiers et identifier clairement qui sont les « ex-France 2 », les « ex-France 3 » et les « FTV » (salarié·es intégré·es après la fusion des rédactions). Ceci dans l'optique de pouvoir comparer les destinées professionnelles et les activités prises en charge par chacune de ces populations.

Tous les autres fichiers (Organigrammes, Vacations, Salaires, Reportage, Sujets diffusés ou Livre) qui concernaient les parcours professionnels ou la participation aux productions des salarié·es ont également demandé des traitements au vu de leur incomplétude et de leurs fragilités structurelles (beaucoup d'items non renseignés, beaucoup de noms absents de nos listings, probablement du fait du volant de recours à des non-permanents).

Concernant la thématique de la rémunération le fichier « Salaires » transmis est le plus complet et robuste. Il ne donne pas accès aux détails de la rémunération en valeur absolue, mais en indice base 100⁶. Il donne aussi accès, pour chaque individu à ses caractéristiques socioprofessionnelles (âge, genre, ancienneté, emploi, qualification ou grade/indice, date de la dernière mesure et nature de cette mesure individuelle. Ce fichier a été rapproché de celui transmis par la DRH permettant d'identifier l'origine par rédaction des différents personnels de la Rédaction Nationale. Il permet donc de documenter les parcours professionnels et le niveau de rémunération de chacun au sein de la Rédaction Nationale et autorise des comparaisons. Il comprend 395 salarié·es (rédacteurs/trices, encadrement, JRI, édition). Il ne s'agit que de personnels permanents.

Par ailleurs nombre de ces fichiers relatifs aux productions couvrent une période temporelle très réduite d'une année, un seul des fichiers permet de couvrir 3 ans (2022-2023-2024) ce qui reste une profondeur historique assez faible lorsque l'on

⁶ La manière dont cet indice est construit n'a pas été explicitée par la direction.

entend documenter de potentielles inégalités de traitement (division du travail) dont les salarié·es comme les représentant·es du personnel avancent qu'elles s'expriment depuis plusieurs années, a minima depuis la fusion des rédactions, celle-ci ayant débuté en 2016 et s'étant achevée en 2019-2020.

La direction nous a répondu que nombre de ses outils ne conservaient pas les traces des années précédentes (suivi reportages, suivi vacations) et que l'outil actuel NRCS-Open Media ne permettait pas un requêtage ciblé (entrer par le nom d'un salarié·e pour accéder à son activité : reportages/sujets, propositions, etc.). Ceci constitue un frein d'importance aux analyses que nous avons pu mener et aux corrélations potentielles entre structure de l'activité / structure des carrières.

Le système d'information actuel de la rédaction Nationale ne permet pas de retracer les origines professionnelles des salarié·es (rédaction d'origine, avant fusion). Et ce système n'est pas conçu pour le suivi d'activité individuel, il n'est ainsi pas possible d'interroger les bases de données pour savoir à quoi les salarié·es ont participé sur une période temporelle donnée (quelle série de sujets, quelle série de reportages, quelle série d'éditions, quelle série de magazines, quelle série d'opérations spéciales, etc.). Il faut pour cela se plonger dans plusieurs fichiers distincts, n'ayant pas les mêmes finalités et dépendants d'outils différents, pour reconstituer de manière très imparfaite et incomplète la cartographie de l'activité d'un individu. Ainsi :

- **Le fichier « Reportages »** porte sur les commandes de reportages réalisées pour l'année 2024 uniquement et permet d'identifier, pour les seules lignes complétées, le nombre de reportages affectés à un·e salarié·e ou une équipe (Rédacteur/trice, JRI, monteur/euse), sur quels reportages il ou elle a été missionné·e, en quelle qualité (JRI/rédacteur) il ou elle est intervenu·e et quelle a été la durée de ce reportage d'un point de vue théorique ainsi que qui a demandé ce reportage (quels « produits » ou éditions/magazines).

La première et plus importante problématique rencontrée dans l'exploitation de ce fichier est son incomplétude, ainsi dans 62 % des cas le nom du rédacteur n'apparaît pas, dans 65 % c'est le nom du JRI qui est manquant, et au total dans 66 % des cas il manque donc l'un ou l'autre. La direction explique que bien que ce fichier porte sur une année close (2024) il n'a pas été suffisamment consolidé ou corrigé. Nos analyses ne sont donc possibles que sur 35% des lignes que comprend ce fichier (soit 3816 lignes sur 11815) ; rien ne permettant de savoir si ces 35% constituent un échantillon représentatif, il est hasardeux d'extrapoler à partir d'une telle base. Par ailleurs nous avons dû retraiter les éléments relatifs à la fonction occupée par les personnels et corrélés ces données au fichier RH permettant de distinguer l'origine par rédaction des personnels qui apparaissent dans ce fichier.

La base dont nous disposons finalement, pour les seules lignes renseignées, répertorie 228 rédacteurs et 92 JRI le reste étant de l'encadrement, des équipes d'édition ou des présentateurs/trices. Une part de ces rédacteurs/trices et de ces JRI ne sont référés ou crédités d'aucun reportage sur l'année 2024 (106 rédacteurs/trices et 8 JRI).

- **Le fichier « Vacances réalisées »** porte sur l'année 2024 uniquement et permet d'identifier, pour les seules lignes complétées, la nature et le nombre de vacances réalisées par un·e salarié·e et la durée de celles-ci. De ce fichier ont été extraites les lignes de vacances qui concernaient les personnels techniques et administratifs (PTA), seules les vacances « journalistes » ont été conservées soit 75 207 lignes. L'appariement entre le fichier transmis par la DRH permettant d'identifier les salarié·es par rédaction d'origine et le fichier vacances réalisées

présente de nombreuses incohérences et une différence d'effectif, que nous avons cherché à expliquer et réduire.

On observe alors qu'environ 70 salarié·es sur 418 n'ont réalisé que très peu de vacations (entre 0 et 2 ou entre 2 et 50) ce qui ne paraît pas envisageable (à moins qu'ils n'aient intégré ou quitté la Rédaction Nationale en cours d'année 2024). Pour ne pas biaiser les résultats nous n'avons tenu compte que des personnels ayant réalisé plus de 50 vacations/année 2024 (c'est-à-dire des personnels ayant été mis au planning cette année-là de manière très régulière, indépendamment des tâches qui leur ont été confiées).

Cela nous amène à disposer d'une base de 342 journalistes régulièrement planifiés ce qui constitue un biais par rapport à l'effectif 2024 mais permet de travailler sur des données consolidées ;

- **Le fichier « Livre »** porte sur les années 2022, 2023, 2024 et répertorie les sujets diffusés des éditions du 13h et du 20h – donc uniquement France 2. La direction nous a, dès transmission de ce fichier, indiqué qu'il y avait « *un risque de non-exhaustivité des données saisies dans l'outil* ». Il permet d'identifier pour les seules lignes complétées, le signataire des sujets (donc uniquement des rédacteurs/trices et non des JRI) et donc les éditions auxquels ces salarié·es signataires ont participé. En creux il permet d'identifier les salarié·es (rédacteurs/trices) n'ayant signé aucun sujet dans les éditions France 2 sur les 3 années écoulées.

Ce fichier comprend 25 809 lignes réparties sur les 3 années montrant une baisse du nombre de sujets diffusés dans les éditions France 2 sur cette période (8979 en 2022, 8944 en 2023, 7886 en 2024). Toutefois ces données ne sont pas toutes exploitables au regard des questions que l'on cherche à documenter. Ainsi ces lignes recouvrent tous types de « sujets », puisqu'un invité politique ou culture pendant 10mn sur le plateau comptera pour une ligne (attribuée au/à la présentateur/trice), de même qu'un reportage avec un rédacteur-auteur. De ce fait nous avons, pour restreindre l'analyse aux signataires-rédacteurs/trices retenu uniquement les sujets inférieurs à 10 minutes plus proches de ce que sont les habituelles contributions des journalistes aux éditions. Par ailleurs ce fichier comprend nombre de sujets pour lesquels aucune donnée n'est mentionnée (environ 500) et près de 10 000 lignes (soit près de 40%) sans signataire. On relève que les très courts sujets (en moyenne 29 secondes) sont ceux pour lesquels aucun signataire n'est désigné.

Après ces traitements le nombre de lignes exploitables atteint 15 912 observations sur 3 ans. En corrélant ce fichier Livre et le fichier des salarié·es mentionnant leur rédaction d'origine on descend à 11843 lignes véritablement exploitables, ce qui nous fait donc perdre à nouveau 20% des sujets pour lesquels des indications nominatives existaient (300 noms de signataires n'apparaissent pas dans le fichier de salarié·es de la Rédaction Nationale, soit que les personnes ne soient plus à la Rédaction Nationale aujourd'hui du fait de leur statut, de mobilités professionnelles, soit qu'ils aient été enregistrés avec d'autres noms ou des noms composés, etc.).

D'autres fichiers existent, tels les conducteurs des éditions ou les plannings, mais leur format actuel ne permet pas une exploitation facile (format pdf, pas de requêtage possible par nom de salarié·e, pas de mention du statut) ou sûre (degré de conservation aléatoire, version définitive ou provisoire, complétude des données, etc.). Le conducteur permettrait d'aller au grain fin de la nature des contributions à un sujet (interview, off, micro-trottoir, etc.) tandis que les

plannings peuvent permettre d'identifier la fréquence des permanences par type, etc., par salarié·e.

Leur exploitation demanderait donc un travail d'analyse à part entière et, surtout, un travail de ressaisie manuelle préalable qui n'était pas envisageable dans le cadre de cette expertise. Et, pour être pertinent et comparable aux données déjà collectées, ce travail d'entrée par les conducteurs ou planning devrait être mené sur une profondeur historique d'a minima une année, voire plusieurs.

Malgré ces freins nous avons pu conduire des investigations éclairantes au regard des problématiques qui nous ont été confiées.

I.3. Annonce du plan et conventions de lecture

Le rapport s'organise en six parties :

- La première, contextualisante, pose le cadre et le contexte de la demande d'expertise, revient sur la démarche méthodologique mise en œuvre et sur les investigations réalisées ;
- La seconde décrit les résultats du questionnaire déployé sur la population de la Rédaction Nationale, elle offre une vision panoramique et synthétique sur les thèmes abordés par ce questionnaire, les conditions de travail, les rapports sociaux et la santé au travail. Elle montre des perceptions contrastées au sein de la population enquêtée sur ces différents items ;
- La troisième partie revient sur le processus de la fusion et la progressive imposition du modèle de production et de management propre à France 2 et ses effets sur la population de la Rédaction Nationale du point de vue des dynamiques de travail, de carrière et de rémunération et des facteurs de risque psychosociaux ;
- La quatrième analyse ce que sont les exigences et contraintes de l'activité et comment ont évolué les productions de la Rédaction Nationale afin d'interroger ce que sont les pratiques de division du travail. Cela amène à documenter les hypothèses d'inégalités de traitement et les questions de management ;
- La cinquième documente le climat de travail et aborde la problématique de la dégradation voire violence des rapports sociaux. Elle revient également sur l'une des causes de cette dégradation, l'absence d'échanges sur les transformations organisationnelles qu'a connu la Rédaction Nationale ainsi que sur les critères fondant la qualité du travail ou la ligne éditoriale ;
- La sixième consiste en des préconisations visant à alimenter le débat au sein du CSE sur les pistes de travail sur les facteurs d'amélioration de l'organisation et des conditions de travail et de mise en œuvre d'un plan et d'une politique de prévention renforcés.

Des annexes complètent ce rapport et portent notamment sur les données analysées (résultats du questionnaire, analyse des organigrammes, etc.).

Conventions de lecture

Les citations des salarié·es, de l'encadrement, de la direction et des différents acteurs interviewés sont extraites des entretiens ou des échanges lors des observations des situations de travail.

Elles figurent entre guillemets et en italique, dans un paragraphe en retrait ou dans le corps du texte.

Le terme « salarié·e » a été retenu pour tous les personnels de la Rédaction Nationale indépendamment du statut ou de la fonction occupée (permanent·e, non-permanent·e, encadrant·e, non-encadrant·e). Le terme « Direction » a été retenu pour tous les entretiens institutionnels (DRH, Adjoint DRH, Directrice de la Rédaction Nationale, Directeur de l'Info, DDSQVT, Direction dialogue social). Certaines citations sont extraites des questions libres du questionnaire ce qui est alors mentionné entre parenthèse, toutes les autres citations sont issues des entretiens.

Conformément à notre déontologie et nos engagements envers les salarié·es, nous avons veillé à ce que les propos restent anonymes.

II. - Des perceptions contrastées

Nous avons adressé un questionnaire à l'ensemble des membres de la Rédaction nationale. Ce mode de collecte des données a pour vocation de fournir des données plus massives que les quelques dizaines d'entretiens approfondis que nous avons réalisés, mais aussi plus superficielles – car le questionnement est standardisé, et les réponses enfermées dans des cases à cocher.

Dans un premier temps (II.1), nous présentons ce questionnaire et surtout ses répondant·es, afin de circonscrire les limites de ce qui peut en être dit.

Dans un deuxième temps (II.2), nous montrerons la corrélation entre l'expérience du travail et l'état de santé, mais aussi les modulations de cette corrélation selon la rédaction d'origine, le sexe, l'âge et la position professionnelle.

II.1. Un échantillon significatif, peut-être représentatif

Le questionnaire que nous avons conçu comprenait une quarantaine de questions (reproduites en annexe). Il a été adressé à l'ensemble des membres de la Rédaction nationale⁷ le 11 mars 2025 et clôturé trois mois plus tard. Cette durée relativement longue s'explique par un taux de participation insatisfaisant, mais qui connaissait des rebonds à chaque relance faite par courriel, ce qui nous incitait à repousser le moment de la fermeture du questionnaire.

Le résultat final n'est ni insignifiant ni massif. Une fois extraits les questionnaires vides ou incomplets, nous disposons de 182 réponses. Si on les rapporte au fichier de 434 salarié·es transmis par la direction, le taux de participation est de 42%.

Comment l'expliquer ? Et d'ailleurs, que faudrait-il expliquer ? Qu'il n'ait même pas été possible d'obtenir la participation d'au moins la moitié de l'effectif, alors que l'enjeu de l'expertise était présenté comme important ? Ou bien au contraire que nous ayons réussi à obtenir un score aussi élevé, alors que nombre d'interlocuteurs/trices nous prédisaient que la quantité astronomique de courriels reçus par les membres de la Rédaction nationale, les sollicitations multiples, successives voire parallèles, pour d'autres questionnaires, l'urgence du quotidien, la lassitude ou la résignation ambiantes réduiraient à presque rien le nombre de répondant·es ?

Dans la mesure où le taux de participation demeure pour nous insatisfaisant – nous visons un minimum de 60% pour mieux asseoir nos constats –, nous aimerions plutôt pouvoir comprendre les ressorts du défaut de participation. Mais, logiquement, nous n'avons pas pu recueillir le point de vue des personnes qui ne sont pas entrées dans le dispositif de notre expertise. C'est donc très indirectement que nous avons pu collecter quelques hypothèses :

- Malgré nos relances, la démarche d'expertise serait demeurée inaperçue, engloutie dans les préoccupations du quotidien et les flux de courriels. Notre présence sur le terrain ayant été faible et discontinuée (puisque la direction a refusé de nous laisser un accès permanent durant le temps de l'expertise), nous n'avons pas pu appuyer nos relances écrites par des relances orales, informelles, en incarnant par notre présence physique l'actualité d'une expertise en cours.
- Certaines personnes auraient eu peur de s'exprimer, doutant de la confidentialité et de l'anonymat que nous garantissions (de manière effective, mais cela reste impossible à prouver *a priori*).
- D'autres y auraient renoncé par découragement, considérant que cette sollicitation serait un énième coup d'épée dans l'eau, sans perspective de modifier un contexte perçu comme dégradé depuis trop longtemps.

⁷ Nous avons restreint la diffusion de notre questionnaire au périmètre de la Rédaction nationale tel que défini par l'organigramme de la Direction de l'information. Ce périmètre peut être discuté, notamment parce qu'il exclut les membres des éditions ICI, qui sont rattachés à l'Information des régions et non à la Rédaction nationale. Or, ces derniers sont issus de la Rédaction nationale, ont souvent l'impression d'y appartenir encore, y sont géographiquement localisés (au siège à Paris), et surtout mobilisent les journalistes de la Rédaction nationale pour nourrir les éditions dont ils ont la charge. Quoique les exclure puisse paraître discutable, nous n'avons pas cherché à les intégrer dans le questionnaire, car établir une liste des frontières discutables aurait été source de complexité et de confusion. Dans le cadre des entretiens qualitatifs, nous nous sommes en revanche autorisés à rencontrer des membres de ces éditions.

- D'autres enfin, identifiant l'expertise à l'alerte de la SDJ de France 3 (qui est certes un déclencheur, mais ne fournit pas le cadrage de notre expertise), auraient estimé ne pas être concernés, voire auraient conçu de l'hostilité à l'égard de la démarche. Dans cette hypothèse, la relativement faible participation à notre questionnaire serait un symptôme et une confirmation des clivages existant au sein de la Rédaction nationale. Si nous ne l'excluons pas, il reste que notre échantillon, comme nous allons le voir, s'est révélé diversifié tant au regard des profils de répondant·es qu'au contenu de leurs réponses.

Nous ne pouvons prétendre trancher entre ces hypothèses, qui ne sont d'ailleurs pas incompatibles. Sans pouvoir élucider les raisons de sa taille, examinons un peu plus notre échantillon de 42%. Ce pourcentage signifie qu'une grosse minorité de la Rédaction nationale a répondu. Peut-elle être considérée comme représentative ? Une comparaison entre les caractéristiques de cet échantillon et l'ensemble des effectifs peut apporter des éléments de réponse.

- Relevons tout d'abord que cette comparaison ne peut être effectuée pour l'ensemble des répondant·es. Nous avons fait le choix d'intégrer les salarié·es en CDD dans le périmètre des personnes invitées à répondre au questionnaire. Si nous avons, pour ce faire, leurs adresses mail (du moins des personnes en CDD présentes au démarrage de l'expertise), en revanche nous ne disposons pas de leurs caractéristiques (sexe, âge, ancienneté, métier). C'est pourquoi la comparaison ci-dessous ne porte pas sur l'entièreté de notre échantillon. Nous avons comparé uniquement les 162 répondant·es affirmant être en CDI avec les informations sur les salarié·es en CDI dont nous disposons dans les documents transmis par la direction (le fichier des effectifs, l'organigramme, et l'identification des salarié·es par rédaction d'origine).
- Comme le montre le tableau ci-dessous, on n'observe pas d'écart important entre notre échantillon et la structure réelle des effectifs. Plus en détail, on pourra toutefois relever que dans notre échantillon, les femmes, les plus jeunes et moins ancien·nes, les JRI, les encadrant·es, les ex-France 2 et les ex-France 3 sont légèrement sur-représenté·es⁸.

⁸ Rappelons la différence de statut entre les informations recueillies dans notre questionnaire (par auto-déclaration) et celles communiquées par la direction (classement administratif). Cela ne signifie pas qu'une information serait juste pendant que l'autre serait erronée, mais il peut y avoir des différences de perception. C'est visible (de manière statistiquement marginale) pour le sexe puisque, contrairement à l'état civil, nous proposons l'option « Autre » à côté de « Homme » et « Femme ». C'est beaucoup plus visible et significatif pour notre expertise concernant la rédaction d'origine. D'un côté, on l'a dit, les plus jeunes, les moins ancien·nes, sont sur-représenté·es dans notre échantillon. De l'autre, les répondant·es indiquant « FTV » comme rédaction d'origine (et non France 2 ou France 3) sont sous-représenté·es, alors qu'il s'agit logiquement des plus jeunes et moins ancien·nes. C'est probablement que, d'un côté, le classement de la direction dépend d'un contrat de travail et d'un rattachement administratif – vient de « FTV » quiconque a été embauché après la fusion –, tandis que nos répondant·es évoqueraient davantage leur expérience historique et leur ancrage dans des éditions plutôt de France 2 ou plutôt de France 3.

*Caractéristiques des répondant·es au questionnaire en comparaison avec les effectifs
de la Rédaction nationale*

		Répondant·es	Effectifs
Sexe (NA=0%)	Homme	50,5 %	53,2 %
	Femme	48,9 %	46,8 %
	Autre	0,5 %	
Âge (NA=0%)	Moins de 25 ans	2,7 %	0,3 %
	De 25 à 34 ans	14,8 %	11,4 %
	De 35 à 44 ans	18,1 %	20,3 %
	De 45 à 54 ans	34,1 %	32,9 %
	De 55 à 64 ans	29,7 %	32,9 %
	65 ans et plus	0,5 %	2,3 %
Ancienneté (NA=0,5%)	Moins de 5 ans	7,7 %	1,8 %
	Entre 5 et 10 ans	15,5 %	10,4 %
	Entre 11 et 20 ans	28,2 %	28,0 %
	Entre 21 et 30 ans	33,1 %	36,6 %
	Entre 31 et 40 ans	14,4 %	22,9 %
	Plus de 40 ans	1,1 %	0,3 %
Métier / catégorie (NA=4,9%)	Encadrant journaliste	17,3 %	14,6 %
	Rédacteur/trice	50,3 %	53,1 %
	JRI	27,2 %	21,4 %
	PTA	5,2 %	3,5 %
Rédaction d'origine (NA=3,3%)	France 2	47,7 %	41,1 %
	France 3	34,1 %	28,0 %
	France TV	10,8 %	25,6 %
	Autre	7,4 %	5,3 %

En dépit de ces légers écarts, la stratification de notre échantillon par sexe, âge, ancienneté, métier, catégorie ou rédaction d'origine, est globalement cohérente avec celle des effectifs. Peut-on en déduire que cet échantillon est représentatif, c'est-à-dire que les résultats qui seront obtenus à partir de ses réponses peuvent être extrapolés à l'ensemble des salarié·es de la Rédaction nationale ? Dit autrement, que le tout est visible à travers seulement une partie (un échantillon de 42%) ?

C'est possible, mais pas certain. Certes, l'échantillon apparaît relativement équilibré au regard de la stratification des effectifs. Mais il demeure une différence fondamentale : 42% des salarié·es de la Rédaction nationale ont répondu à notre questionnaire, et 58% non, et rien ne permet de présumer que ces dernier·es auraient répondu la même chose s'ils/elles s'étaient saisi de l'invitation à s'exprimer.

Même si l'on fait l'hypothèse restrictive que les 42% ayant répondu ne représentent qu'eux/elles-mêmes, les résultats du questionnaire ne sont ni insignifiants ni inutiles : ils fournissent une connaissance partielle, mais assurée, sur leur expérience du travail, leur état de santé ressenti, et le lien entre les deux. Si le projecteur a ses zones d'ombre, il éclaire cependant une composante non négligeable des réalités vécues par des salarié·es, bien au-delà du panel s'étant exprimé à travers l'alerte de la SDJ de France

3. Il y a donc là une matière nouvelle et conséquente, disponible pour l'analyse et la réflexion de la direction comme des représentant·es du personnel au CSE.

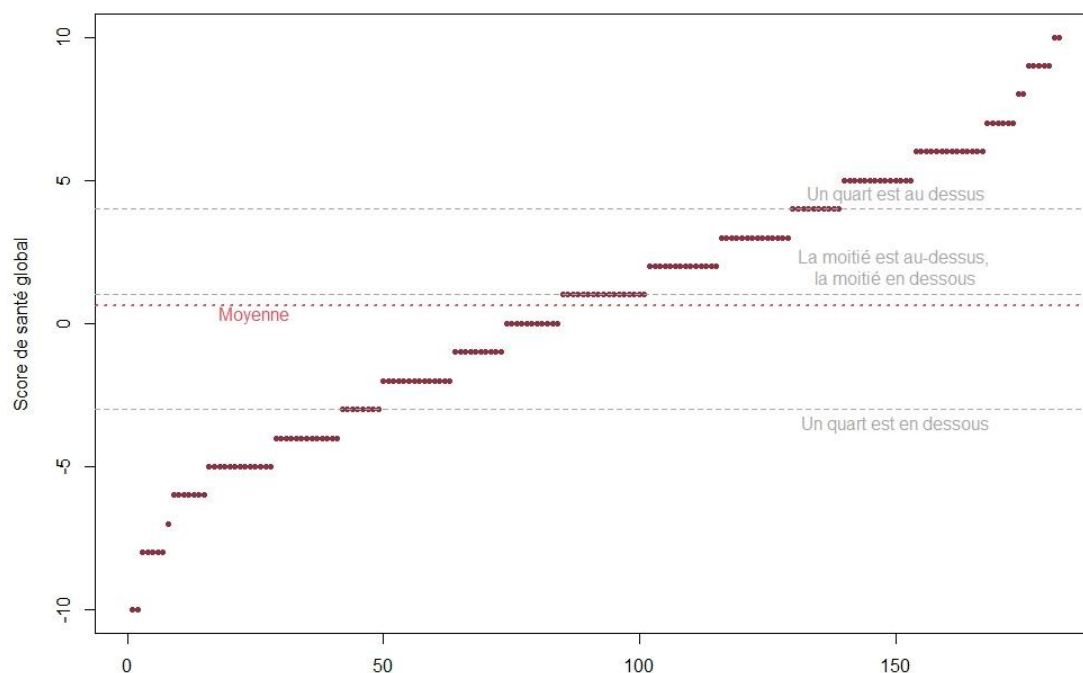
II.2. État de santé perçu et expérience du travail : une corrélation établie, des niveaux variés selon les catégories

II.2.1. État de santé perçu : un vaste dégradé de situations

Cinq questions permettent de cerner l'état de santé des répondant·es, tel du moins qu'ils/elles le perçoivent⁹. Pour en tirer un indicateur synthétique de santé perçue, nous avons affecté des scores à chacune des réponses, s'échelonnant de -2 à +2, puisqu'il y a à chaque fois 5 modalités de réponse (dont une neutre, par conséquent égale à 0). En additionnant les scores des réponses aux 5 questions, on obtient donc un score synthétique qui s'échelonne théoriquement de -10 à +10.

La moyenne des scores est très légèrement positive (+0,6). Autour de cette moyenne, on constate un vaste dégradé, occupant tout l'éventail des possibilités.

Ventilation du score synthétique de santé



Lecture : chaque point rouge représente un·e répondant·e et son score de santé. Les trois lignes horizontales grises représentent les limites des quartiles, qui partagent l'échantillon en 4 groupes d'effectif égal. La ligne horizontale rose représente le score synthétique moyen.

⁹ Reprises du questionnaire SATIN (recommandé notamment par l'INRS : <https://www.inrs.fr/risques/bien-etre-travail/questionnaire-satin.html>), ces questions sont les suivantes : « Je trouve que ma santé est globalement » ; « Par rapport à l'année dernière, ma santé est » ; « Je trouve que mon moral est globalement » ; « Ma confiance en l'avenir est globalement » ; « Dans 2 ans, ma santé devrait me permettre d'occuper le même poste qu'aujourd'hui ». Chacune de ces questions propose 5 modalités de réponse : « très mauvais(e) / mauvais(e) / ni bon(ne) ni mauvais(e) / bon(ne) / très bon(ne) » pour les quatre premières questions ; « non, pas du tout / plutôt non / ni oui, ni non / plutôt oui / oui, tout à fait » pour la cinquième.

Au-delà de ce résultat global, observe-t-on des corrélations avec le profil des répondant·es ? Comme le montre le tableau ci-dessous :

- En moyenne, les hommes se disent légèrement en meilleure santé que les femmes.
- Concernant l'âge et l'ancienneté, si l'on distingue grossièrement deux catégories (les plus jeunes/récents et les plus âgés/anciennes), les plus jeunes apparaissent en meilleure santé que leurs aînés. Mais en rentrant un peu plus dans le détail, on ne constate pas non plus une dégradation continue de la santé avec l'âge. Les rares salarié·es de moins de 25 ans retiennent ainsi l'attention par un état de santé perçu en dessous de la moyenne.
- On observe une nette corrélation entre stagnation professionnelle et état de santé perçu, puisque plus l'ancienneté dans une même qualification est importante, moins la santé déclarée est bonne.
- Le score de santé suit la hiérarchie formelle ou symbolique des métiers et catégories : les encadrant·es sont en meilleure santé que les rédacteurs/trices qui sont en meilleure santé que les JRI qui sont en meilleure santé que les PTA.
- Enfin, les ex-France 3 se déclarent en plus mauvaise santé que les ex-France 2, qui se déclarent en plus mauvaise santé que les salarié·es venus directement de FTV. Si, pour ces dernier·es, cela peut s'expliquer par un effet d'âge (plus jeunes que les ex-France 2 ou France 3), ce n'est pas un écart d'âge qui peut expliquer les différences entre les ex-France 2 et ex-France 3.

Scores synthétiques de santé selon le profil socio-professionnel

		Score de santé
Sexe	Homme	0,98
	Femme	0,28
	Autre	1
Âge	Moins de 25 ans	-1,4
	De 25 à 34 ans	1,81
	De 35 à 44 ans	3,09
	De 45 à 54 ans	0,08
	De 55 à 64 ans	-0,67
	65 ans et plus	3
Âge regroupé	Moins de 45 ans	2,22
	45 ans et plus	-0,24
Contrat	CDI	0,66
	CDD	1,06
	Autre	-1,5
Ancienneté	Moins de 5 ans	1
	Entre 5 et 10 ans	1,64
	Entre 11 et 20 ans	1,14
	Entre 21 et 30 ans	-0,03

		Score de santé
	Entre 31 et 40 ans	0
	Plus de 40 ans	-0,5
Ancienneté regroupée	20 ans et moins	1,27
	Plus de 20 ans	-0,03
Même qualification/grade depuis	Moins de 5 ans	1,82
	6 à 10 ans	0,14
	11 à 20 ans	-0,97
	Plus de 20 ans	-1,33
Décompte temps de travail	Forfait jour	0,92
	Décompte horaire	-1,27
Métier / catégorie	Encadrant journaliste	1,8
	Rédacteur/trice	0,7
	JRI	0,51
	PTA	-0,33
Rédaction d'origine	France 2	0,89
	France 3	-0,18
	France TV	1,89
	Autre	-0,38

II.2.2. L'expérience du travail : des écarts similaires

Nous avons également construit un score synthétique d'expérience du travail, à partir d'un grand nombre de questions (25). Le score s'échelonne de -38 à +26¹⁰. La moyenne

¹⁰ Nous avons d'abord utilisé un premier lot de 13 questions dont les modalités de réponse (allant généralement de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord », ou de « toujours à jamais ») ont été traduites en score allant de -2 à +2 : « Vous avez la possibilité de faire des choses qui vous plaisent », « Vous avez l'occasion de développer vos compétences professionnelles », « Votre charge de travail ... (est trop / pas assez importante) », « Votre supérieur·e vous aide à mener vos tâches à bien », « Votre supérieur·e prête attention à ce que vous dites », « Vos propositions sont écoutées et reprises », « On vous donne des tâches/missions qui correspondent à vos compétences », « Vous avez l'occasion d'aborder collectivement, avec d'autres personnes de votre service, des questions d'organisation ou de fonctionnement », « Vous êtes traité·e de façon équitable au travail », « Vu tous vos efforts, vous recevez le respect et l'estime que mérite votre travail », « Vous devez faire des choses que vous désapprouvez », « Vous ne pouvez pas faire du bon travail, vous devez sacrifier la qualité », « Vous devez éviter de donner votre avis, votre opinion dans votre travail ». Puis nous avons ajouté un lot de 12 questions (envisageant des situations dégradées ou dégradantes) et avons compté -1 lorsque le/la répondant·e indiquait y avoir déjà été exposé, et 0 dans le cas inverse : « Au cours des douze derniers mois, vous est-il arrivé de vivre au travail les situations difficiles suivantes ? Une ou plusieurs personnes se comportent systématiquement avec vous de la façon suivante : Vous ignore, fait comme si vous n'étiez pas là ; Vous empêche de vous exprimer ; Vous ridiculise en public ; Critique injustement votre travail ; Vous charge de tâches inutiles ou dégradantes ; Sabote votre travail, vous empêche de travailler correctement ; Vous crie dessus ; Laisse entendre que vous êtes mentalement dérangé.e ; Vous dit des choses obscènes ou dégradantes ; Vous fait des propositions à caractère sexuel de façon insistante ; Vous fait des

est de -0,44. Elle est tant que telle impossible à interpréter car on ne peut pas, comme pour l'état de santé, établir des seuils au-delà ou en deçà duquel l'expérience pourrait être qualifiée de « bonne » ou « mauvaise » en soi. Mais la logique est bien que, plus le score est négatif, plus l'expérience du travail est mauvaise, et plus le score est positif, plus elle est bonne. C'est un indicateur qui ne parle pas par lui-même mais à travers les comparaisons qu'il permet.

Tandis que la moitié des effectifs se répartissent entre -10 et +10, un quart se retrouve en dessous de -10, et un quart au-dessus de +10. Comme pour l'état de santé, on retrouve d'importants contrastes et une forme de polarisation aux extrêmes. Les similarités entre les scores de santé et d'expérience du travail ne s'arrêtent pas là, puisque ce sont à peu près les mêmes groupes qui ont le plus mauvais score de santé qui ont aussi le plus mauvais score d'expérience du travail :

- Les femmes ont un plus mauvais score d'expérience du travail que les hommes.
- Concernant l'âge et l'ancienneté, le score devient de plus en plus négatif au fur et à mesure que l'âge et l'ancienneté augmentent, avec à nouveau une exception pour les moins de 25 ans (score négatif en dessous de la moyenne) et une exception inverse pour les plus de 64 ans.
- Plus la dernière promotion est ancienne, plus le score est mauvais.
- Concernant le métier, si les encadrant·es ont le score le plus élevé et les PTA le score le plus bas, comme pour le score de santé, en revanche le classement des JRI et rédacteurs/trices est inversé, les second·es ayant une expérience du travail plus dégradée que les JRI.
- Enfin les ex-France 3 ont un score plus bas que les ex-France 2 qui ont un score plus bas que les FTV.

Scores synthétiques d'expérience du travail par profil socio-professionnel

		Score expérience du travail
Sexe	Homme	-0,04
	Femme	-0,94
	Autre	7
Âge	Moins de 25 ans	-4,4
	De 25 à 34 ans	3,93
	De 35 à 44 ans	5,09
	De 45 à 54 ans	-1,74
	De 55 à 64 ans	-4,65
	65 ans et plus	10
Âge regroupé	Moins de 45 ans	3,88
	45 ans et plus	-2,85
Contrat	CDI	-0,16
	CDD	-2

blagues blessantes ou de mauvais goût, se moque de vous », « Auparavant, avant l'année passée, vous est-il arrivé de vivre au travail les situations difficiles précédentes ? ».

		Score expérience du travail
	Autre	-5
Ancienneté	Moins de 5 ans	-1,21
	Entre 5 et 10 ans	2,07
	Entre 11 et 20 ans	0,63
	Entre 21 et 30 ans	-1,18
	Entre 31 et 40 ans	-2,42
	Plus de 40 ans	-8,5
Ancienneté regroupée	20 ans et moins	0,78
	Plus de 20 ans	-1,72
Même qualification/grade depuis	Moins de 5 ans	2,78
	6 à 10 ans	-1,55
	11 à 20 ans	-5
	Plus de 20 ans	-6,67
Décompte temps de travail	Forfait jour	0,43
	Décompte horaire	-5,9
Métier / catégorie	Encadrant journaliste	5,9
	Rédacteur/trice	-2,59
	JRI	0,57
	PTA	-3,4
Rédaction d'origine	France 2	0,7
	France 3	-3,45
	France TV	1,26
	Autre	-3

II.2.3. Une forte corrélation entre expérience du travail et santé perçue

Ainsi, on constate de fortes similarités de structure entre les deux scores synthétiques (santé et expérience du travail). On peut faire l'hypothèse que cette similarité est le reflet d'un lien encore plus fort : la corrélation. Le taux de corrélation entre les deux scores est effectivement élevé : +73%. Même si cette corrélation est incontestable, on ne peut en déduire automatiquement une causalité :

- Il peut exister ce qu'on appelle en statistique des « variables cachées », c'est-à-dire des aspects qui ne sont pas pris en compte dans l'analyse alors qu'ils déterminent les variables analysées (ici la perception des impacts et celle de la santé)¹¹.

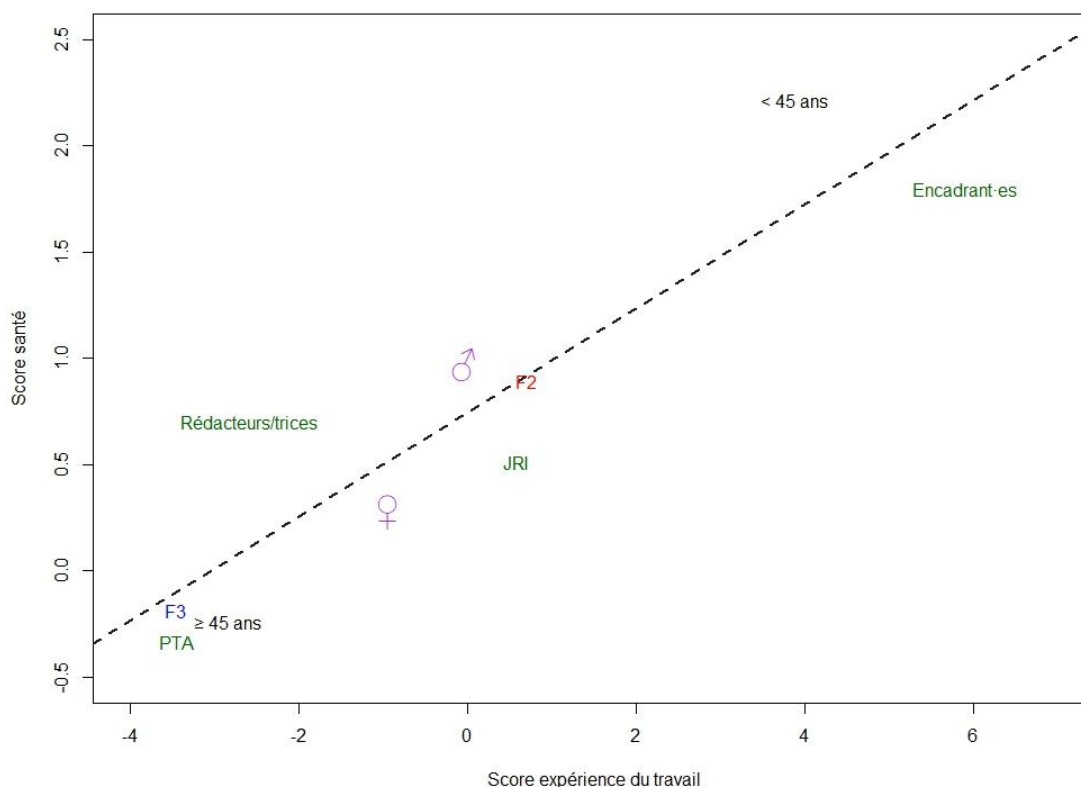
¹¹ Un exemple classique : lorsque l'on compare les pays du monde entre eux, ceux où la consommation d'alcool est la plus élevée sont aussi ceux où l'espérance de vie est la plus élevée. Cela ne veut pas évidemment dire que la consommation d'alcool allonge l'espérance de vie. Il y a une « variable cachée », ici la richesse des pays et de leurs habitants, qui détermine aussi bien la capacité à se procurer des produits alcoolisés que l'espérance de vie. C'est pourquoi, à

- Même s'il y avait une causalité entre la perception des impacts et celle de la santé, il resterait à déterminer *le sens* de la causalité. Est-ce que c'est l'expérience du travail, plus ou moins positive, qui permet de se maintenir en bonne santé ou au contraire dégrade l'état de la personne ? Ou est-ce parce qu'on est en plus mauvaise santé que l'on perçoit négativement son expérience au travail ?

Les résultats du questionnaire ne permettent pas à eux seuls, de répondre à ces questions (l'existence de variables cachées, ou le sens de la causalité). Ce sera l'objet des parties suivantes, fondées sur l'analyse du travail et des carrières et des risques associés, qui pourront fournir des éléments d'interprétation.

Si les résultats du questionnaire ont un faible pouvoir d'*explication*, ils permettent en revanche une *description* synthétique de la situation. Dans le graphique ci-dessous, on résume ainsi à la fois la corrélation entre expérience du travail et état de santé, et là où se situent les différentes catégories socio-professionnelles au regard de ces deux indicateurs.

Scores synthétiques de santé et d'expérience du travail par catégorie socio-professionnelle



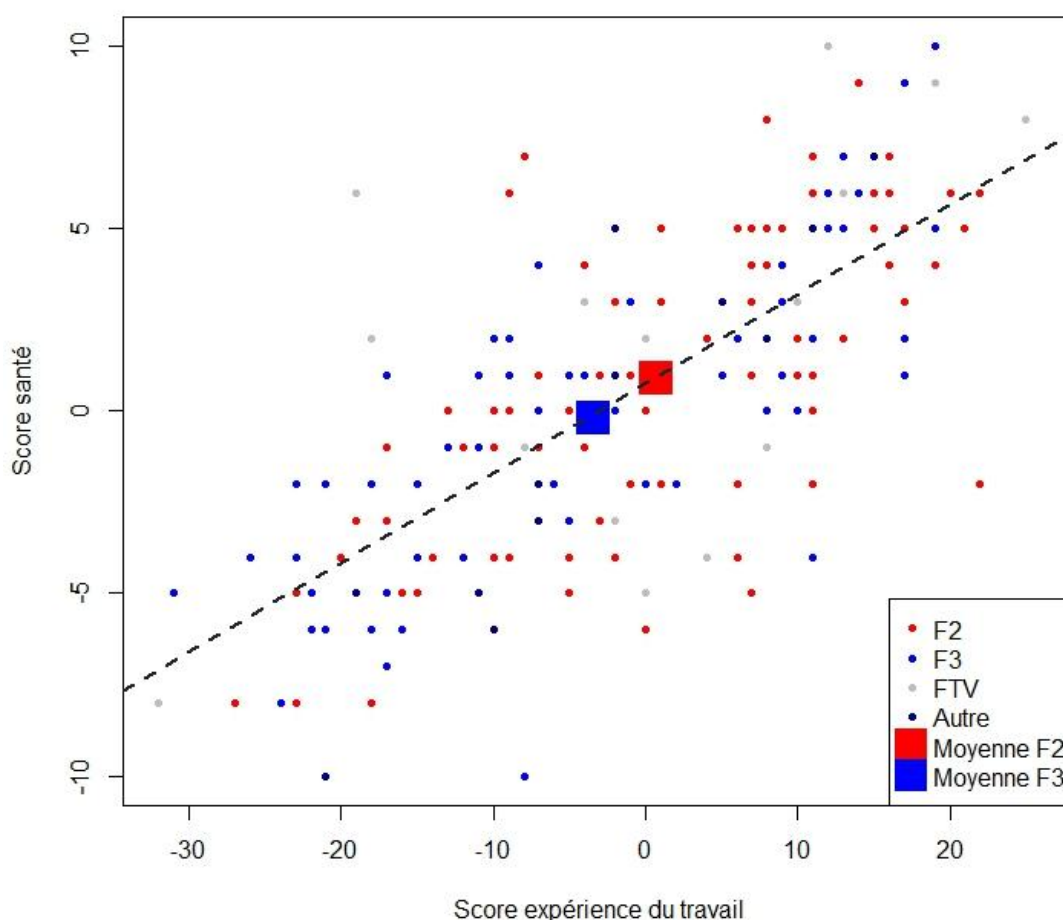
Lecture : en abscisses (axe horizontal), on retrouve le score moyen d'expérience du travail au sein de chacune des catégories identifiées, et en ordonnées (axe vertical) le score moyen de santé. On constate ainsi que les moins de 45 ans, les ex-France 3 et les PTA, qui sont proches sur le graphique, ont à la fois les plus mauvais scores d'expérience du travail et les plus mauvais scores de santé. La ligne diagonale en pointillés indique le sens de la corrélation entre les deux scores.

l'échelle des pays, on observe une corrélation statistique positive entre consommation d'alcool et espérance de vie, qui n'est cependant pas une causalité.

Ce graphique synthétise une partie des résultats présentés dans les tableaux ci-dessus (points II.2.1 et II.2.2). Il montre le positionnement moyen de chaque catégorie au regard, simultanément, des deux indicateurs. Si, globalement, la corrélation entre expérience du travail et état de santé se vérifie, il faut noter le contraste entre les rédacteurs/trices et les JRI : si les premier-es déclarent en moyenne une meilleure santé, leur expérience du travail est cependant davantage dégradée.

Il faut insister sur le fait qu'il s'agit d'indicateurs moyens, qui masquent souvent une grande disparité. C'est ce que montre un focus sur la seule question de la rédaction d'origine : si globalement, les ex-France 2 ont de meilleurs scores que les ex-France 3 (ce que montrent les gros losanges dans le graphique ci-dessous, qui sont des moyennes), dans ces deux catégories il y a une forte variabilité des situations (ce dont témoigne la dispersion des petits points, chacun représentant un individu).

Scores synthétiques de santé et d'expérience du travail par rédaction d'origine



II.3. Une expérience du travail dégradée par le manque d'échanges et de reconnaissance

Nous avons jusqu'ici apprécié l'expérience du travail de manière synthétique, sous la forme d'un score agrégeant des dizaines de questions. De manière plus fine, que révèlent les réponses aux différentes questions ? Quels sont les risques les plus saillants, les dimensions de l'expérience du travail les plus dégradées ? Si le lecteur intéressé peut consulter en annexe (cf. VII.2) l'intégralité des tris à plat (c'est-à-dire la ventilation des réponses pour chaque question), nous en résumons ici les principaux enseignements :

- Près de la moitié des répondant·es estiment que leur charge de travail est trop importante.
 - Le nombre d'heures habituellement travaillées chaque semaine est en moyenne de 45h. Globalement, 87% des répondant·es disent travailler au moins 40h.
 - Celles et ceux qui estiment que leur charge de travail est trop importante déclarent travailler en moyenne 49h par semaine.
 - Toutefois, celles et ceux qui estiment leur charge de travail convenable disent travailler en moyenne 43h par semaine, ce qui reste très élevé. Si, pour autant, il n'y a pas de sentiment de surcharge, c'est peut-être que le contenu du travail, les compétences qu'il mobilise et les interactions qu'il implique apportent des gratifications. *A contrario*, l'absence ou la détérioration de ces facteurs sont susceptibles de rendre la charge de travail plus lourde à supporter.
- A cet égard, les réponses aux autres questions témoignent d'un déficit d'échanges du point de vue de nombreux répondant·es. Ce point sera abordé de manière plus précise avec les données qualitatives plus loin (cf. V.2 et V.3) :
 - Si seul·es 14% des répondant·es pensent ne jamais avoir l'occasion d'aborder collectivement avec d'autres personnes de leur service des questions d'organisation ou de fonctionnement, 33% indiquent que cela ne se déroule jamais dans le cadre de réunions organisées (et 45% indiquent « parfois »).
 - 42% des répondant·es considèrent que leur supérieur·e ne prête pas attention à ce qu'ils/elles disent. 18% considèrent que leurs propositions ne sont jamais écoutées et reprises, et pour 51% ce n'est que « parfois ».
 - 41% déclarent devoir éviter de donner leur avis ou leur opinion dans le travail (32% souvent, 9% toujours).
- Au-delà, c'est surtout un déficit de reconnaissance qui émerge de nombreuses réponses :
 - 30% estiment que leurs compétences sont sous-utilisées.
 - 54% estiment ne pas être traité·es de façon équitable, 52% ne pas recevoir le respect et l'estime que mérite leur travail.
 - 43% ont été exposé·es à des comportements problématiques de la part de collègues ou de supérieure·es hiérarchiques, le plus courant étant l'ignorance, le fait de faire comme si la personne n'était pas là. Mais cela peut aussi se traduire par des critiques injustes et répétées, des entraves dans le travail, des formes d'humiliation publique. Ces faits ne sont pas rapportés seulement par des répondant·es qui en auraient été victimes, puisque certain·es disent avoir été témoins sans être victimes. Sur tous ces points on renvoie le lecteur à la partie

V de ce rapport qui revient de manière plus précise sur ce climat de travail à partir des données qualitatives

- Ces formes de déni de reconnaissance peuvent être parfois doublés d'un sentiment de discrimination.
 - 19% des répondant·es estiment que la manière dont on les traite est liée à leur sexe. C'est plus particulièrement le cas de 31% des femmes (5% des hommes).
 - 32% des répondant·es estiment que c'est lié à leur âge : on retrouve ici aussi bien des jeunes (en dessous de 35 ans) que des plus âgés (à partir de 55 ans).
 - 22% estiment que c'est lié à leur rédaction d'origine : c'est le cas plus particulièrement des ex-France 3, qui sont 47% dans ce cas (par contraste avec les ex-France 2 pour qui c'est seulement 10%).

Cette description sommaire, au moyen d'un questionnaire qui brasse large mais de manière relativement superficielle, indique ainsi plusieurs pistes d'investigation, notamment sur la difficulté à échanger autour du travail et le manque de reconnaissance.

III. - L'imposition du modèle France 2, plus autoritaire, hiérarchique et élitiste

Nous avons cherché à contextualiser les thématiques qui sont au cœur de l'expertise, celle d'une plainte sur des inégalités de traitement au travail et celle de manifestations de souffrance au travail à l'échelle de la Rédaction nationale.

Dans un premier temps (III.1), nous revenons sur le processus de fusion des rédactions afin d'éclairer les liens entre conditions de travail actuelles, les risques professionnels identifiés et les transformations de l'organisation du travail et de l'entreprise.

Dans un deuxième temps (III.2), nous nous arrêtons sur un des effets de la fusion des rédactions : le renforcement d'un modèle de travail et d'un style managérial propres à France 2. Nous nous arrêtons également sur les effets de ce modèle sur les trajectoires professionnelles en nous basant sur les données quantitatives auxquelles nous avons pu avoir accès en matière d'organisation des places au sein de la Rédaction Nationale et en matière de carrière et de salaire.

III.1. Retour sur la fusion des rédactions

A sa création en 1992, France Télévisions était un simple groupement des deux chaînes publiques. Elle est remplacée par une holding en 2000 avant de devenir une entreprise commune en 2010. En mars 2009, la loi sur l'audiovisuel public acte le principe de la mise en place de l'entreprise commune France Télévisions, regroupant les chaînes France 2, France 3, France 4, France 5, France Ô.

France Télévisions n'a depuis cessé d'engager des fusions de ses services et des métiers, jusque-là organisés par chaîne, dans un cadre budgétaire contraint, et plus largement, des transformations organisationnelles et technologiques aussi bien au niveau de ces unités centrales au Siège qu'au sein de ses unités régionales et ultramarines. Cette dynamique pourrait se poursuivre avec le projet de fusion de l'audiovisuel public (FTV, Radio-France et INA).

Cela s'est concrétisé par :

- Une fusion des services opérationnels des différentes chaînes (services techniques, services rédactionnels et notamment ceux des Rédactions Nationales France 2 et France 3) dans le cadre du projet Info 2015. Présenté dans le cadre de l'avenant à la COM 2013-2015, ce projet a connu sa première phase en 2014-2016 et sa mise en œuvre s'est achevée en 2019-2020 ;
- Une centralisation des services supports avec la création de directions supports couvrant l'ensemble de FTV (DGDRH, Direction de la Technologie – Techlab IA), mais également un regroupement en un seul lieu des directions parisiennes dans un objectif de rationalisation des espaces de travail (projet CAMPUS) ;
- Des recherches d'optimisation liées à l'objectif de maîtrise de la masse salariale (objectif COM) à travers le non-remplacement des départs en retraite et/ou via le dispositif de rupture conventionnelle collective, et donc une réduction progressive du nombre de postes, les regroupements et les fusions de services, la création d'instances supérieures de coordination (Direction des moyens de fabrication de l'information – DRM) et de maîtrise des outils de production et des ressources humaines telles que la coordination des moyens de reportage. Ces entités portent un regard vigilant sur les activités de la Rédaction Nationale, consommatrice des moyens techniques de production (reportages, missions, opérations spéciales). Ainsi à l'échelle de FTV, on observe une baisse de 15,9% de ses effectifs entre 2012 et 2023 (passant de 10 491 à 8 825 ETP, soit une perte de 1666 ETP) ;
- Des processus d'harmonisation touchant notamment les règles RH au sein de l'entreprise unique formalisée dans l'accord collectif de 2013 (et ses nombreux avenants ultérieurs), mais aussi des outils de travail tels que, récemment, la mise en place d'Open media/NRCS, conducteur commun à l'ensemble des journaux télévisés permettant l'échange de sujets entre éditions et chaînes ou la mise en place d'une automation unique pour la diffusion et les échanges de médias entre les chaînes.

Ces restructurations, qui se sont enchaînées et empilées sur les quinze dernières années, génèrent puis accentuent les facteurs de risques psychosociaux¹² dans les services concernés avec des effets notables sur la santé des salarié·es. Ces risques professionnels et leurs effets ont pu être documentés dans le cadre d'expertises projet

¹² Gollac, Michel (coord.) (2011), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé.

important et risque grave menées toutes ces dernières années au Siège ainsi que dans le Réseau par différents cabinets à la demande des instances représentatives (CHSCT puis CSE).

III.1.1. Du discours de la fusion des rédactions au constat de l'absorption

En ce qui concerne les fusions au Siège, celles-ci se sont déployées progressivement, d'abord par les services techniques avant de s'appliquer à partir de 2016 – dans le cadre du projet Information 2015 – aux rédactions nationales de France 2 et de France 3 (regroupement des journalistes des deux rédactions nationales et de l'encadrement des services). Le projet Info 2015 se voulait un projet éminemment éditorial, ambitieux sur le plan journalistique et sur le plan de l'offre en direction des publics. Vendu comme un « *nouveau modèle* » éditorial, il visait à :

« Imaginer des contenus novateurs, pertinents, complémentaires ».

« 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. »¹³

Durant tout le processus de réorganisation, la direction revendiquait la création d'une rédaction « *intégrée* » et s'inscrivait en faux contre ceux qui avançaient qu'il s'agit d'une « *absorption* » d'une chaîne ou d'une entité par une autre. Par de multiples discours elle cherchait à rassurer les salarié·es qui se montraient circonspects, voire inquiets. On relève ainsi :

- **Un discours institutionnel sur l'amélioration des moyens de production offerts aux services rédactionnels, et donc aux journalistes** (rédacteurs, JRI) par la mutualisation des ressources des diverses entités. La logique de regroupement, initialement projetée à iso-effectifs, aurait dû permettre selon la direction de disposer de marges de manœuvres élargies sur le plan des ressources humaines comme des équipements dans le cadre d'opérations communes (tournages communs). Le regroupement des rédactions procédait d'une volonté d'optimiser, de s'unir pour dégager des moyens supplémentaires, la finalité étant « *une rédaction unique pour toutes les éditions pour tous les supports* ». S'agissant des conséquences sur les collaborateurs, le projet disait ambitionner « *de faciliter le travail au quotidien* », de « *contribuer au développement et à l'épanouissement professionnel des collaborateurs.* »¹⁴
- **Un discours institutionnel sur le maintien et de valorisation des identités de chaînes et donc des identités et spécificités éditoriales.** Ce qui était mis en avant dans le projet Info 2015 était la complémentarité des chaînes et des identités éditoriales. L'esprit du projet n'était donc pas, selon ce discours, à un rapport de force (dominant-dominé) ni à de la concurrence (France 2 contre France 3, journaliste France 2 contre journaliste France 3), mais à la complémentarité ce qui supposait donc que chacun, dans la configuration des rédactions fusionnés aurait ou trouverait une place, sa place.

La direction précisait que, avec son projet Info 2015 de fusion des services et rédactions, les éditions et les magazines continueraient d'exister avec des identités propres définies par les cahiers des charges. Elle annonçait dans son projet vouloir

¹³ Document-projet Info 2015, phase I, p.12 et 16.

¹⁴ Document-projet Info 2015, phase I., p.96.

« 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. »¹⁵

Derrière ce discours des synergies en termes de productions journalistiques, l'enjeu est gestionnaire.

« Cela ne vous a pas échappé, il y a une baisse de la dotation d'État, de nos tutelles sur nos activités, c'est devenu une activité principale : trouver des économies et néanmoins essayer de garder une offre éditoriale conséquente puisqu'elle s'adresse à tous les Français, on est entré dans cette complexité. La fusion des rédactions, c'est offrir quelque chose de « plus puissant », la 3 voyait ses moyens s'amoinrir depuis des années, de manière très violente, ce ne sont pas les laissés pour compte, ce serait trop méchant, mais c'était la variable d'ajustement. Avec la fusion on essaye de faire de la transversalité : des reportages qui ne sont plus en silos, qui peuvent servir toutes les éditions, plutôt que d'avoir une équipe de France 3, de RFO, de Magazine, cela suscitait l'incompréhension de la tutelle, là où TF1 avait une seule équipe, donc la transversalité et une meilleure utilisation de nos moyens. » (Direction, 2015)

- **Un discours sur l'amplification et la diversification des opportunités professionnelles** par l'offre de formats, de débouchés, de visibilité. Ainsi le document-projet Info 2015, phase I, affirmait que :

« 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. »

« La fusion est vendue à cette époque comme des possibilités pour tout le monde, à cette époque l'offre était étoffée, riche, pour les éditions de la 3 qui existaient encore hein ! La fusion est donc vendue aux journalistes, et aux techniciens aussi, comme la possibilité de s'épanouir de façon plus large en ayant accès justement les uns et les autres à tout, et notamment pour ceux de la 3 d'avoir accès aux éditions prestigieuses de la 2, le 20h, et aussi aux magazines, les magazines c'était quelque chose de très fort sur la 2, avec des offres larges et intéressantes, et également le Sport. » (Salarié-e)

Ces discours s'adressaient aux salarié-es, journalistes, leur intimant d'adhérer et de s'impliquer dans les processus de transformation de leur environnement et conditions de travail puisque ces changements amenaient des améliorations des moyens pour réaliser leurs missions et des perspectives du point de vue de leur métier, voire de leur carrière. La conduite du changement a été menée dans cet esprit d'un « mieux-disant » pour chacun avec la fusion. Une part des salarié-es a voulu croire en ces discours et s'est activement impliquée et/ou a été collaboratrice du changement, certain-es fondant des espoirs individuels comme collectifs dans les services fusionnés. Une autre part, tant côté France 2 que côté France 3, y était en revanche très rétive, craignant une altération conséquente de leurs conditions de travail et n'étant pas convaincue par les discours de direction sur les bénéfices à attendre du projet de fusion des rédactions.

« On était un certain nombre à considérer que c'était [la fusion] une étape, une épée de Damoclès, plus aiguë que d'autres, que l'on allait être dévorés. Mais clairement nous on a vite vu que ce n'était pas une « fusion », mais une absorption, un montage d'organigrammes, en trompe l'œil laissant entendre que tous travailleraient pour

¹⁵ 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.

toutes les chaînes, sans différenciation. Avec un discours souterrain... Ils disaient que c'était nous qui faisons un procès d'intention à la direction, ils nous répondaient que cela nous offrait des choses avec la fusion : des passerelles, etc., mais très vite on a vu que la fusion avait rendu service uniquement à quelques-uns, qui à la 3 ont voulu ou espéré faire une « vraie » carrière à la 2, mais de manière infinitésimale. » (Salarié·e)

Ces discours de direction d'alors, qui entendaient démentir l'hypothèse d'une am« absorption » ou de l'imposition d'un modèle dominant (celui de France 2), **contrastent avec ceux d'aujourd'hui et avec la réalité du travail, des moyens et des productions à FTV.**

« Sur le périmètre de la Rédaction Nationale c'est totalement vrai, c'est le style France 2. Je ne vais pas vous refaire l'histoire de l'ORTF, mais France 3 n'avait pas vocation à avoir une rédaction nationale, au début c'était France Régions. Pour tout un tas de raisons il y a eu l'offre nationale pendant un moment. France 2 par contre a toujours eu cette vocation d'être une offre nationale. France 2 était plus puissante, donc oui il y a eu un alignement sur France 2 et aussi une volonté de développer un autre éditorial sur la 3. Mais oui vous avez raison, en quelque sorte, ce sont les choix tout à la fois éditoriaux et de fabrication de France 2 qui se sont imposés. » (Direction)

Aujourd'hui et alors que le processus de mise en œuvre de cette fusion est consommé depuis fin 2019-2020, l'opération est désormais clairement assumée par la direction (encadrement de la Rédaction Nationale, direction de l'Information) comme ayant été une absorption de France 3 par France 2 et un choix délibéré du modèle organisationnel et managérial France 2 comme nouvelle norme de travail (cf. III.2).

III.1.2. Une fusion-absorption qui se concrétise par une disparition des productions

La **progressive disparition des productions propres à France 3, ou diffusées sur cette chaîne**, marque la fin d'un processus qui s'est développé sur plusieurs années et qui s'est matérialisé par la disparition des éditions nocturnes de France 3 à l'été 2019 (Soir 3), le glissement de certains magazines France 3 vers la chaîne France 2 et vers des équipes de production issues très majoritairement de l'ex-France 2 (« *Avenue de l'Europe, le mag* » réintitulé « *Nous les Européens* » au moment de la bascule de chaîne et du changement de présentatrice et d'équipe à l'été 2019), puis par un changement drastique de modèle de production et de diffusion des éditions nationales du midi et du soir de France 3 avec le déploiement du projet Tempo et des éditions « *Ici* » à la rentrée de septembre 2023.

Ainsi sur peu de temps il y a eu un effondrement de ce qui constituait le cœur de la production de France 3 national, tandis qu'une part des équipes qui avaient contribué à ces productions continuent d'être en poste à FTV et ont donc assisté à cet émiettement de ce que beaucoup considéraient comme des productions qualitatives, disposant d'un bon audimat.

« Là ce qui s'est passé quand même c'est la disparition des éditions de la 3. Des journalistes qui trouvaient à faire des sujets complets pour les éditions de la 3 semaine ou weekend qui ont perdu une fenêtre d'exposition, perdu une part non négligeable de leur activité. Certes le JT du 20h s'est allongé, il y a la partie Nationale d'Ici, mais on peut faire le constat de journalistes ayant perdu un terrain de jeu. » (Direction, 2025)

« C'est la suppression des éditions. Soir 3 d'abord, qui a commencé à valider notre regard sur la fusion. Ça a accéléré l'oisiveté organisée. Il y a moins ou pas autant de travail. Le seul aspect bénéfique c'est que c'est venu valider ce que l'on disait depuis des années. » (Salarié·e)

« Les choses vont se gêner à la Direction de l'Info en 2015, son objet c'était de fusionner les 2 rédactions nationales. À partir de là il y a un mouvement très fort qui s'opère en particulier pour la rédaction de la France 3 qui va perdre beaucoup d'autonomie, même si elle n'était même pas encore fusionnée, elle va perdre beaucoup d'envergure, son périmètre d'activité va se restreindre, des magazines vont perdre de la visibilité ou disparaissent ou basculent sur la 2 et tout ce qui est tournages à l'étranger va drastiquement être diminué, ou disparaître carrément. » (Salarié·e)

Au-delà de ces disparitions de débouchés, il y a également eu dès les débuts du processus de fusion-absorption, une **réduction des opportunités et débouchés** laissés aux salarié·es, et notamment à celles et ceux issu·es de France 3. Ainsi le champ des missions à l'étranger ou dans le domaine des Sports ont été l'objet de pratiques de restriction d'accès, comme plusieurs témoignages en entretien le rapportent de manière convergente.

Là où auparavant un·e salarié·e France 3 jouait le plus souvent « à domicile » sa carrière et ses choix professionnels (se spécialiser dans le sport ou l'étranger, accéder à des éditions ou magazines, etc.), il lui faut désormais suivre l'activité là où elle migre, c'est-à-dire sur le terrain de France 2, un terrain dirigé par des ex-France 2 de manière majoritaire, ce qui implique de reconstituer les appuis dont on pouvait bénéficier pour pouvoir prétendre faire certaines tâches, accéder à certains domaines spécialisés (démontrer ses compétences, être identifié, se distinguer de celles et ceux déjà sur le domaine et étant des ancien·nes de France 2, etc.).

« Le directeur de l'Info de l'époque a fait l'annonce d'Info 2015. Il vient dans les 2 rédactions nationales et il va au Sport au « pool », à la 3 qui s'occupait du reportage tous azimuts et à l'intérieur le service étranger, des spécialistes allant sur des terrains de guerre notamment. Il a visité tous les services, ça a été très brutal, il a dit au Pool : « L'international c'est terminé sur la 3 ». Certains faisaient cela depuis 20 ans, il le dit de manière très brutale aux personnels concernés, maintenant il va falloir savoir ce qu'ils allaient devenir, car d'un coup c'est terminé pour eux. » (Salarié·e)

« Dans ce même temps de la fusion, alors que le JT dedans il y avait un peu de tout, il y a eu la volonté de se débarrasser de toute l'actualité sport, qui était importante dans les JT en particulier à la 3 avec un JT quotidien des Sports. Cela n'a plus été inséré dans le JT, alors que c'était une activité intéressante pour les journalistes, des sujets un peu longs, valorisants pour nous journalistes et JRI, intéressants, qu'il n'y a plus. » (Salarié·e)

Le processus de fusion ayant entraîné, progressivement, une raréfaction des débouchés (produits sur lesquels les journalistes des deux chaînes peuvent intervenir), cela a généré plusieurs dynamiques :

- **Une dynamique d'appauvrissement des opportunités de déployer et développer ses compétences**, les possibilités de se spécialiser sur un domaine ou une thématique du fait des faibles débouchés. Ceci constitue un facteur de perte d'intérêt et de sens au travail et confronte les salarié·es à de la monotonie ;
- **Une dynamique de concurrence entre journalistes pour l'accès aux débouchés les plus prestigieux ou ceux perçus comme les plus intéressants** (cf. IV.1 et IV.3)

afin de préserver du sens au travail et de la satisfaction professionnelle – les salarié·es de la Rédaction Nationale étant nombreux/ses à mettre en avant le fait qu'être journaliste relève d'un choix, d'une passion et aussi d'un parcours professionnel parfois long et couteux avant d'être intégré à FTV. Ces investissements individuels dans le travail et dans le métier rendent d'autant plus difficiles à vivre une organisation et des conditions de travail qui attentent à l'image que l'on se fait du métier et du travail bien fait.

On observe au temps présent, au sein des services de rédaction unifiés, des dynamiques concurrentielles, chacun cherchant à conserver sa place et à en obtenir une meilleure, chacun cherchant à préserver ses tâches, notamment celles perçues comme enrichissantes professionnellement et apportant de la reconnaissance du point de vue du métier (jugement des pairs et de la hiérarchie métier, visibilité à l'antenne et pour les téléspectateurs), etc.

« Cela a été une crainte, une perte d'identité pour les journalistes de France 3 et que les missions les plus intéressantes soient confiées aux journalistes de la 2. Le mixage des équipes ne s'est pas fait de manière harmonieuse va-t-on dire... Il y avait déjà des clans qui préexistaient au sein des 2 rédactions nationales et quand on a mêlé ces types de population cela a créé encore d'autres clans. » (Direction)

- **Une dynamique de reclassement des personnels lorsque des productions s'arrêtent** alors que celles-ci représentaient un débouché quotidien pour beaucoup. La gestion de ces processus de reclassement est prise en charge conjointement par l'encadrement journaliste et par le service des ressources humaines attaché à la Rédaction Nationale. A ce propos les salarié·es sont peu amènes en ce qui concerne la conduite du changement, les annonces de fermeture d'unité de travail et les processus de mobilités professionnelles contraints (reclassement, restructuration), estimant que ces processus sont trop peu transparents et insuffisamment équitables. Le rôle du réseau d'interconnaissance semble jouer un rôle important dans les repositionnements dans ce type de contexte alimentant un sentiment d'injustice organisationnelle.

- **Une altération de la confiance dans les discours institutionnels et projets de réorganisation et le développement de formes d'insécurité professionnelle.** Les « promesses » qui ont accompagné la conduite du changement lors des différentes phases de la fusion et l'opacité sur le fonctionnement concret et la division du travail à venir à alimenter chez les personnels, et notamment chez les France 3, non pas de la nostalgie d'un « avant » comme le laisse entendre encore aujourd'hui la direction, mais de la méfiance et de la vigilance quant aux discours accompagnant chaque projet touchant la Rédaction et plus.

Certains membres de l'encadrement et de la direction reconnaissent que la conduite du changement a pu être brutale et rapide, et ce encore récemment et parle de « traumatisme » (perte des éditions France 3). Pour autant les plans d'accompagnement pour restaurer du collectif, de la confiance et du sens au travail semblent insuffisants ou inefficients.

« La propagande avant et pendant la fusion, au début c'était de nous dire que l'on pourrait donc tous avoir un champ plus large d'activité, pour nous aller sur les produits de la 2. Mais en fait ce qui va se produire et se confirmer dans les années qui suivront, les gens de la 3 n'auront pas eu accès au JT de la 2, à quelques exceptions notables, elles vont vous être montrées et servir de faire valoir, il y a ci ou ça, mais en général les gens de la 3 vont très peu travailler pour les éditions de la 2 et pour les magazines c'est quasi zéro, alors qu'il y a des détachements qui sont faits des éditions aux magazines, je pense qu'il y a des exceptions, mais je

crois que sinon aucun journaliste rédacteur ou JRI n'a été détaché aux magazines actuellement diffusés à France 2. » (Salarié·e)

« Tout ce qui a été vendu au moment de la fusion ne se réalise pas ou de façon exceptionnelle ou avec quelques personnes rares réussissant à s'introduire dans le cercle, il y a un petit ou plus ou moins petit nombre des gens en capacité de participer à l'activité de la 2. » (Salarié·e)

III.1.3. Une fusion-absorption qui s'illustre dans l'organigramme

Le résultat de la fusion-absorption s'est également matérialisé par des **évolutions de l'organigramme** avec, dès la réunion de chaque service de début 2016 et jusqu'à ce jour, l'attribution d'une majorité des postes d'encadrement et de direction à des salarié·es ex-France 2 et, également à de nouveaux intégrés, post-fusion, dits ici « FTV ».

Nous avons procédé à une analyse croisée entre deux documents :

- le fichier du personnel qui nous a été transmis, annoté par la direction des ressources humaines afin que nous puissions identifier la rédaction d'origine des personnels présents dans les effectifs au moment de l'expertise¹⁶ ;
- l'organigramme de la Rédaction Nationale (printemps 2025) qui, lui, nous permet de distinguer les services, les fonctions professionnelles de chacun.

Le tableau ci-dessous reproduit les résultats de notre analyse. Pour chaque ligne, qu'il s'agisse d'un service, d'une édition, ou d'une catégorie professionnelle, on regarde la répartition de l'effectif correspondant par rédaction d'origine. Le total de chaque ligne fait 100 %. Ce total n'apparaît pas ; dans la dernière colonne, c'est le poids relatif de l'effectif de la ligne dans le total de l'effectif qui apparaît.

La dernière ligne reproduit le poids de chaque rédaction d'origine dans le total des effectifs. C'est à partir de cette ligne de référence que les cases sont colorées en jaune ou non :

- Quand elles sont colorées, c'est que le poids des salarié·es issu·es de la rédaction considérée est inférieur à leur poids total dans la rédaction, dit autrement, elles et ils y sont sous-représenté·es. Par exemple 20,69 % des membres du service « Économie et social » sont issus de France 2, alors que les issu·es de France 2 représentent globalement 40,82 % de l'effectif. Les ancien·es de France 2 sont donc sous-représenté·es dans ce service.
- Quand elles ne sont pas colorées, c'est que le poids des salarié·es issu·es de la rédaction considérée est supérieur à leur poids total dans la rédaction, dit autrement, elles et ils y sont sur-représenté·es. Par exemple 48,78 % des membres du service « Régions » sont issus de France 2, alors que les issus de France 2 représentent globalement 40,82 % de l'effectif. Les ancien·es de France 2 sont donc sur-représenté·es dans ce service.

¹⁶ Trois catégories ont été mobilisées en termes de rédaction d'origine : les ex-France 2 et les ex-France 3, soit les personnels présents dans les effectifs de FTV avant les processus de fusion, caractérisés de fait par une ancienneté relativement importante et les « FTV » qui ont intégré l'entreprise et la rédaction nationale après le processus de fusion.

Répartition des journalistes sur les différentes fonctions de l'organigramme tenant compte de leur rédaction d'origine

	Autre	FR2	FR3	France Télévisions	Ensemble
Répartition par service / édition					
13h	0,00 %	28,57 %	42,86 %	28,57 %	1,70 %
20h	0,00 %	41,67 %	0,00 %	58,33 %	2,92 %
Climat/environnement	6,67 %	40,00 %	26,67 %	26,67 %	3,65 %
Culture	5,88 %	52,94 %	41,18 %	0,00 %	4,14 %
Economie et social	0,00 %	20,69 %	31,03 %	48,28 %	7,06 %
Editions spéciales, prévisions, prospective éditoriale	0,00 %	40,00 %	20,00 %	40,00 %	1,22 %
Enquête et reportages	0,00 %	40,98 %	21,31 %	37,70 %	14,84 %
JRI	3,00 %	46,00 %	35,00 %	16,00 %	24,33 %
Météo	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,24 %
Météo-climat	0,00 %	44,44 %	44,44 %	11,11 %	2,19 %
Politique	0,00 %	33,33 %	40,00 %	26,67 %	3,65 %
Rédaction européenne	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,49 %
Rédaction nationale	0,00 %	75,00 %	0,00 %	25,00 %	0,97 %
Régions	0,00 %	48,78 %	17,07 %	34,15 %	9,98 %
Société et sports	6,38 %	34,04 %	34,04 %	25,53 %	11,44 %
Télématin	41,18 %	32,35 %	17,65 %	8,82 %	8,27 %
Voyages officiels	0,00 %	33,33 %	33,33 %	33,33 %	0,73 %
Week-end	0,00 %	55,56 %	11,11 %	33,33 %	2,19 %
Répartition par catégorie professionnelle					
Adjoint-e édition	0,00 %	33,33 %	46,67 %	20,00 %	3,62 %
Adjoint-e rédaction	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,72 %
Adjoint-e service	0,00 %	43,33 %	43,33 %	13,33 %	7,25 %
Chef-fe de service	0,00 %	58,33 %	8,33 %	33,33 %	2,90 %
Directrice de la rédaction	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,24 %
Editorialiste	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,24 %
Equipe édition	0,00 %	29,17 %	20,83 %	50,00 %	5,80 %
JRI	3,26 %	45,65 %	34,78 %	16,30 %	22,22 %
Présentateur/trice	0,00 %	66,67 %	0,00 %	33,33 %	0,72 %
Rédacteur/trice	8,33 %	37,28 %	25,00 %	29,39 %	55,07 %
Responsable édition	0,00 %	80,00 %	20,00 %	0,00 %	1,21 %
Ensemble	5,31 %	40,82 %	28,02 %	25,85 %	100,00 %

Quels sont les principaux résultats de cette analyse ?

➤ **Pour les services** on observe que :

- Les journalistes ex-France 2 sont particulièrement sur-représentés dans les services Culture, JRI, Régions et la rédaction du week-end.
- Les journalistes ex-France 3 sont particulièrement sur-représentés dans l'édition du 13h, les services Culture, JRI, Politique, Société et sports.
- Les journalistes recrutés directement à FTV sont particulièrement sur-représentés à l'édition du 20h, dans les services Économie et social, Enquête et reportages et Régions.

➤ Le décalage est moins fort entre les journalistes ex-F2 et ceux ex-F3 qu'il ne l'est entre ceux de FTV et le reste de la rédaction¹⁷.

¹⁷ On a construit un indicateur qui calcule la valeur absolue de l'écart deux à deux (entre France 2 et France 3, entre France 2 et FTV, puis entre France 3 et FTV) dans chaque catégorie tout en

- Pour la fonction ou la catégorie professionnelle on observe que :
 - Les journalistes ex-France 2 sont particulièrement sur-représenté·es parmi les chefs de service (et leurs adjoints), présentateurs/trices et responsables d'édition.
 - Les journalistes de ex-France 3 sont sur-représentés parmi les adjoints d'édition et de service, donc dans des positions d'encadrement secondaire, en étant en revanche particulièrement sous-représentés chez les chef·fes de service et responsables d'édition.
 - Les journalistes de FTV sont assez sur-représenté·es parmi les chefs de service, présentateurs/trices et rédacteurs/trices.
- Cette fois le décalage est fort surtout entre ex-France 2 et FTV, tandis que le décalage entre ex-F2 et ex-F3, ou entre ex-F3 et FTV, est plus faible.

Pour résumer :

- Les salarié·es « FTV » sont encore peu en position de pouvoir, d'encadrement, sans doute en raison de leur jeunesse, quoi qu'elles et ils soient sur-représenté·es chez les chefs de service (tandis que les salarié·es ex-France 3 y sont largement sous-représenté·es). Ce sont des ancien·nes de France 2 qui sont majoritaires dans ces positions actuellement.
- En revanche quand on s'intéresse à la répartition des effectifs par service, ce ne sont pas tant les salarié·es ex-France 2 qui sont sur-représenté·es dans les services les plus prestigieux que les FTV.
- Ainsi, au-delà de la rédaction d'origine, il semble que l'ancienneté dans l'entreprise (et probablement, de manière corrélée, l'âge) est un critère dont il faut tenir compte pour comprendre les répartitions par service et/ou par catégorie professionnelle. On verra la catégorie « âge » émerger dans la suite des données que nous avons traitées pour ce rapport (cf. IV.3.3).

L'analyse de ces premières données vient corroborer ou faire écho aux témoignages recueillis auprès des salarié·es, sur l'accès aux postes à responsabilité au sein de la Rédaction Nationale.

Les salarié·es notent bien des exceptions dans certains services (JRI) ou sur des postes d'adjoint·es pour des professionnels ayant parfois fait des passages antérieurement dans les deux chaînes, mais soulignent qu'il s'agit d'une minorité d'encadrant·es et que ceux-ci ont par ailleurs, pour tenir le poste et s'y faire légitimer, adopté le style managérial France 2. On revient plus loin (cf. III.2) sur ce que cela suppose.

« J'ai vu que tous les postes clés, sauf un, ont été dévolus à France 2. Seul le responsable des JRI était France 3, mais c'est un poste plus technique qu'éditorial par rapport à d'autres. Je l'ai vu comme ça. Et quand des postes ont été mis en consultation après des départs ils ont été pris par du France 2 et depuis il n'y a plus que ça, les éditions et émissions ont été en entier accaparées par France 2. »
(Salarié·e)

« La plus grande problématique que j'ai constatée est l'impossibilité de monter en responsabilité sur des valeurs de travail. Les managers ne valorisent pas la qualité dans le travail. Les critères de promotions sont surtout liés au copinage et les

le pondérant par le poids de la catégorie dans les effectifs totaux. Une fois additionnées, plus le résultat est élevé, plus le décalage de structure d'effectifs est grand.

structures d'accompagnement RH sont des leurres destinés à camoufler l'immobilisme. » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

Du côté de la direction de l'Information et de la Rédaction Nationale, tous les membres de celles-ci ne semblent pas partager la même vision à propos de l'accès aux postes à responsabilités au sein de la Rédaction Nationale.

« Au moment de la fusion, un des responsables nommé rédacteur en chef, le second rédacteur en chef adjoint, dans la plupart des cas ce sont les chefs de France 2 qui ont été nommés rédacteur en chef. Par choix de la direction qui estimait qu'ils étaient plus compétents. » (Direction)

« Oui je vous dis au sein du management c'est majoritairement des France 2 qui ont été nommés aux postes d'encadrement les plus élevés, le modèle France 2 est celui prôné. » (Direction)

« Une bonne partie des encadrants sont des France 3, il n'y a pas que des France 2 qui ont pris le pas. Si vous regardez les chefs de service adjoints, ce n'est pas une petite minorité. Et certains sont passés par la 3. Moi j'ai toujours cherché, au moment de la fusion, à ne pas avoir des laissés pour compte, ce n'est pas une prise de pouvoir. Je ne peux vous donner le chiffre, mais beaucoup viennent de France 3. Mais aussi à un moment donné France 2 avait une plus grosse rédaction donc mathématiquement il y a plus de gens de France 2, bien sûr. » (Direction)

De manière générale sur la base des données de l'organigramme, on constate donc que là où la fusion était présentée comme une ouverture d'un éventail d'opportunités professionnelles, pouvant notamment bénéficier aux salarié·es de France 3, celle-ci s'est transformée en une raréfaction des possibles :

- Moins d'éditions, en particulier France 3 (semaine, weekend) ;
- Moins de magazines en général (nombre) et notamment moins de magazines France 3 ;
- Moins de places à briguer dans l'encadrement, la présentation ou les fonctions de « support aux éditions », celles-ci ayant diminué avec le déclin du nombre d'éditions à la Rédaction Nationale ainsi qu'avec les réductions d'effectif. S'il y a eu, ces dernières années « création » de services en interne à la Rédaction nationale (Climat et Environnement par exemple) cela s'est fait en ponctionnant les effectifs des services existants (journalistes déjà spécialisés dans le nouveau domaine thématique créé, pour la plupart des cas) et n'a donc pas créé d'appel d'air important en termes de débouchés professionnels. Par ailleurs les places au sein des équipes des magazines et des éditions sont le plus souvent occupées de longues années, la faiblesse du turn-over sur certaines unités de travail et des mécanismes de cooptation ne permettent donc pas de projection professionnelle positive.

De manière générale, ce sont donc les opportunités de travail et de carrière qui se réduisent, mais la distribution des chances n'est pas la même pour toutes et tous comme on le verra dans la suite de ce rapport.

III.1.4. Une conduite du changement et des stratégies d'adaptation amorçant un cercle vicieux et renforçant les clivages existants

Confrontés au processus de fusion, les personnels des rédactions ont tous produit des efforts adaptatifs et développé des stratégies pour faire face aux changements. Ces efforts et stratégies se sont déployées à partir des places occupées par chacun·e dans

l'organisation d'alors à France Télévisions, avec les ressources qui pouvaient être celles de chacun·e (réseau social professionnel, expérience professionnelle accumulée, situation professionnelle et personnelle, etc.).

Ces stratégies se sont aussi fondées sur les conceptions que chacun·e pouvait se faire du « bon travail » et du travail journalistique au sein d'une entreprise à mission de service public et sur les représentations de ce que pouvaient être les gains et les pertes du changement organisationnel (fusion), celui-ci étant l'objet, on l'a dit, de discours de la part de la direction diversement appréciés.

Ainsi une part des personnels, et notamment ceux de France 3 occupant une place perçue et conçue comme secondaire dans l'architecture de France Télévisions (cf. III.2), ont développé des stratégies de gestion du changement qui ont consisté à chercher à continuer de travailler très majoritairement pour la chaîne France 3. Cette stratégie était vue comme une manière de préserver leur identité professionnelle, construite sur l'appartenance à un métier et à une vision de celui-ci, mais aussi comme geste de loyauté vis-à-vis d'une chaîne pour laquelle ils éprouvaient un fort attachement et identification. Pour certains cela s'est prolongé dans un engagement plus appuyé, militant, syndical pour défendre la 3 et une certaine conception des conditions de travail et du métier.

Ce faisant cela signifiait aussi travailler peu pour l'autre chaîne et ne pas manifester d'intérêt ou d'efforts pour s'y inscrire et être mieux identifié·e par l'encadrement – dont on a vu qu'il était majoritairement issu de France 2. Cela a pu contribuer dans un premier temps à conserver des repères de travail connus et appréciés, mais aussi nuire à la constitution d'un nouveau répertoire de repères, propres aux productions de France 2.

Cet attachement à une chaîne et à ce qu'elle représentait professionnellement a donné lieu à une forme d'enracinement sur un territoire, celui de la 3 pour certains, mais aussi celui de la 2 pour d'autres salarié·es étant eux ex-France 2. De fait cette stratégie de gestion du changement n'a pas été uniquement celle adoptée par les ex-France 3, on la trouve aussi chez nombre d'ex-France 2 sans qu'elle ait donné lieu au même traitement discursif et managérial, la notion de « *résistance au changement* » ayant surtout été employée envers les salarié·es ex-France 3.

Cette option organisationnelle (rester sur sa chaîne) quant à la répartition du travail et à l'affectation des personnels sur les productions des deux chaînes était rendue possible par les décisions organisationnelles qui ont pu être prises au moment de la réunion des services, mais également dans les années qui ont suivi.

Ainsi l'équipe projet d'Info 2015 affirmait qu'il serait possible de conserver son « modèle » et son style de travail. Dans les faits, pendant un temps la tendance a été de laisser majoritairement les salarié·es de chaque ancienne rédaction nationale travailler sur les produits de la chaîne d'origine.

« 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. Un système assez simple, qui ne modifie pas les façons de travailler. » (Direction, 2015)

« Cela a été très compliqué, extrêmement compliqué, parce qu'il y avait 3 cas de figure : ceux qui n'avaient pas de problème de naviguer de l'un à l'autre ; ceux qui demandaient à pouvoir le faire, mais il fallait travailler pour améliorer, notamment pour l'encadrement intermédiaire, c'était juste un gros, gros travail ; et ceux qui n'avaient pas envie de se retrouver plus sur les éditions de la 2 ou de la 3, qui ne voulaient pas travailler sur les autres éditions. On a pu se retrouver en situation

difficile, notamment le weekend, travailler pour l'une ou l'autre des éditions, pour certains c'était quasi... une question de principe de ne pas travailler pour les uns ou pour les autres. » (Direction, 2025)

« Pendant très longtemps, quand les rédactions avaient fusionné on a eu un temps où les éditions de la 2 et de la 3 existaient, et où les gens étaient naturellement fléchés sur les journaux de la 2 et de la 3, même si les rédactions étaient déjà transverses et qu'il y avait des passerelles. Avec la suppression des éditions nationales de la 3 ce mélange s'est fait plus naturellement. » (Direction, 2025)

La période du COVID a impliqué une organisation particulière marquée par une neutralisation des distinctions (rédaction d'origine, chaîne de débouché du travail produit, binôme de travail sur les tournages plus diversifiés selon ce que nous ont décrit les salarié·es). Et, post-COVID les tensions sur l'effectif et la charge conjuguées à une évolution des productions de France 3 (fin des éditions nationales) sont venues modifier la donne et intensifier le ressenti négatif lié aux clivages existants et aux freins sur l'équité d'accès aux productions restantes.

Il semble que la direction et le management des services ont opté pour une stratégie, celle du temps qui passe, laissant chacun individuellement dessiner sa trajectoire de participation aux productions des deux chaînes et construire, à partir des moyens disponibles à chacun, ses passerelles. Ce laisser-faire a pallié l'absence de politique raisonnée de gestion des compétences et des parcours professionnels.

Or, le déploiement de la fusion, pour qu'il réussisse sur le plan de la mise en place d'un socle de valeurs partagé, d'une identité professionnelle commune, de la reconnaissance professionnelle mutuelle, de la valorisation croisée des compétences, etc., aurait demandé à ce que soient travaillés et débattus avant et durant tout le processus de fusion-absorption le modèle de production, les critères de répartition du travail, les pratiques de travail respectives, les manières de les harmoniser sans créer ou alimenter les rapports dominant/dominé, les nouveaux attendus du travail journalistique, les compétences attendues et les moyens de les augmenter, etc. Réussir la fusion demandait donc un accompagnement socioprofessionnel soutenu et des moyens pour prévenir les risques professionnels (risques psychosociaux, conflictualité, les disparités de traitement).

Or, les espaces-temps formels ouverts aux dynamiques de dispute professionnelle ont été rares et le sont encore (cf. V.2 et V.3) et cela a pu contribuer à un rejet de la greffe des rédactions nationales en une nouvelle entité où chacun·e a une place qui soit estimée comme juste et appréciable à partir de laquelle elle ou il contribue pleinement aux processus de production en bonne coordination avec ses collègues et sa hiérarchie.

Le processus de fusion-absorption a été porté par d'autres logiques, bien plus pragmatiques et autoritaires : la validation du modèle dominant, celui de France 2 (cf. III.2), la mise en œuvre d'autres projets très sollicitants pour les équipes et l'encadrement (Chaîne info, NRCS-OpenMedia, Tempo, etc.). Cette accumulation de transformations a fonctionné comme un paravent masquant provisoirement des clivages liés au processus de fusion mal gérée qui se sont accentués. Et, au sein des services, suite à une phase de laisser-faire sur les auto-affectations à des productions par chaîne, une phase plus autoritaire de distribution des tâches s'est opérée qui doit être mise en lien avec l'accentuation des contraintes d'effectifs et de planning. L'encadrement a ainsi émis des injonctions à travailler pour l'« autre » chaîne, rencontré des résistances et des problématiques de dissonances dans les manières de travailler non harmonisées. Mais ces injonctions ne suffisent pas à fonder une rédaction « intégrée » ou « trans-chaînes », puisque le travail pour l'autre chaîne est vécu comme subi.

Les anciennes origines ou étiquettes de chaîne (les France 2 « rouges » et les France 3 « bleus ») demeurent vives et jouent encore aujourd'hui comme des facteurs de distinction – positive et négative – à l'échelle horizontale comme verticale sous couvert d'un discours, tenu par la hiérarchie dans le cadre de cette expertise, selon lequel on ne prêterait pas attention aux anciennes appartenances, voire on ne les connaîtrait plus, de même que les outils propres à la production ne les retracent pas.

La destinée des productions des deux chaînes (disparition progressive de productions propres à France 3 national) est venue, rétrospectivement, caractériser d'un côté ce choix de fidélité à France 3 comme un piège professionnel et, d'un autre côté faire du choix de s'enraciner sur les productions France 2, voire d'en revendiquer un accès prioritaire en tant qu'ex-France 2, une option gagnante là où, dès le départ travailler sur France 3 ou sur France 2 n'était pas équivalent en termes de prestige, de réseau et de carrière.

« Si on y est resté attaché, on est perdant parce que France 3 a disparu au fur et à mesure, on y est enfermé pendant que d'autres ont saisi des opportunités et déjà pris les places. » (Salarié·e)

En somme et à l'issue d'un long processus de fusion-absorption des rédactions, en 2025 on reste confronté à une rédaction faiblement intégrée et parcourue de tensions pour l'accès aux productions et notamment à celles perçues comme les plus prestigieuses et attractives. La logique perdant·es / gagnant·es entre les ex-France 2 et les ex-France 3 est réductrice car, on le verra plus loin (cf. IV.2.2 et IV.3.3), un certain nombre de salarié·es intégrés·es à FTV post-fusion prend part à ces dynamiques de répartition du travail et, elles et eux aussi souhaitent accéder aux productions et faire s'épanouir professionnellement, dans leur métier et en carrière, et n'entendent pas en rester à faire ce que les ex-France 2 et les ex-France 3 ne voudraient pas. Et, enfin, les conditions d'exercice du métier de journaliste à la Rédaction Nationale ont également évolué venant dessiner une logique où, s'il y a bien des gagnant·es, elles et ils sont peu nombreux.

III.2. France 2 : l'imposition d'un modèle de travail et de management

III.2.1. France 2 : un modèle professionnel et un style managérial dominants

Affirmer que France 2 constitue une référence normative dominante à France Télévision n'est pas nouveau et n'a pas perdu de son actualité avec les processus de fusion des services et des rédactions. Bien au contraire, on a plutôt assisté à un processus d'alignement, voire d'écrasement des pratiques professionnelles par la « norme France 2 ».

Cette domination du modèle professionnel France 2 est également reconnue par la direction qui reconnaît que la chaîne et ses productions sont plus dans la lumière que celles de France 3, qu'il existe bien un style managérial « France 2 » distinct de celui qui pouvait avoir cours à la 3 (avant la fusion) et que cela a pu avoir des effets sur l'attractivité des chaînes et de leurs produits pour les journalistes, mais aussi des effets en termes d'adaptation dans le contexte de la fusion des services.

« On va dire que voilà France 2 a toujours été considérée comme une chaîne plus prestigieuse que France 3, c'est une façon de dire. Il était admis, tacitement, que c'était plus prestigieux, quand on était journaliste, de travailler pour les éditions de France 2 que pour celles de France 3. » (Direction)

« Comment le définir, il y avait une certaine latitude à France 3 pour les journalistes, moins encadrés que sur France 2, les 20h se sont construits sur une opposition, une rivalité très forte, une exigence qui n'avait strictement rien à voir, les rédacteurs en chef de l'époque étaient en compétition, à France 3 c'était plus familial, plus PME, plus libre, indéniablement. Ce n'était pas la même chose. Moi pour avoir vu les 2 côtés l'encadrement n'était pas le même, il était traditionnellement plus dur sur France 2. » (Direction)

Ce management « *plus dur* » est devenu, dans le cadre de la fusion, la nouvelle norme, essentiellement héritée du modèle France 2 d'avant fusion.

Pour définir cette norme et le modèle de travail et de management qu'elle soutient, on peut s'appuyer sur ce qu'en disent les salarié·es et encadrant·es actuels, issu·es des anciennes rédactions nationales, mais aussi sur les propos des salarié·es plus récents qui ne connaissent pas le passé des anciennes organisations (sauf à y avoir été pigistes) mais qui ont bien éprouvé le modèle de travail propre à la Rédaction Nationale. Les discours convergent fortement et des caractéristiques saillantes émergent concernant le modèle professionnel et le style de management à la Rédaction Nationale. Il s'agit de :

- **Une organisation qui se manifeste par une forte verticalité du pouvoir décisionnel, des formes d'autorité marquées et des attentes d'obéissance élevées**

Les marques et manifestations de l'autorité ont pu être brutales jusqu'à il y a quelques années. Les salarié·es comme des membres de l'encadrement et de la direction actuelle s'accordent sur ce point, les manifestations d'autorité et de mécontentement ou de désaccord pouvant être hautes en couleur dans le verbe comme dans le geste. De nombreuses scènes ont été rapportées, qui relèvent des violences au travail et de style managériaux brutaux, au sens que donne à ce terme la jurisprudence sur le harcèlement moral. Ces épisodes semblent connus de tous, direction comprise, et ont pu marquer.

Les auteur·es de ces comportements et propos brutaux sont resté·es sur des postes à responsabilité parfois très longtemps et avec l'assentiment de l'encadrement supérieur, sans régulation suffisante. Cela a contribué à construire une représentation du modèle France 2 où la brutalité managériale est une composante tolérée de même que le fait d'en supporter les manifestations est banalisé.

Les personnels s'accordent à dire que les manifestations de l'autorité n'empruntent plus ce registre-là aujourd'hui. Tandis qu'une partie des salarié·es soutient que la violence se manifeste autrement et n'a pas disparu, les encadrant·es rencontré·es se contentent de dire que le ton s'est apaisé et lissé. La direction peut avancer que l'apport du modèle France 3 au modèle France 2 aurait été de permettre d'adoucir les manifestations les plus violentes de l'autorité.

« Après oui la Rédaction Nationale est faite sur le modèle de France 2, mais il y a aussi beaucoup de France 3. Moi j'ai connu ici la violence à la rédaction, là c'est plus apaisé, moi j'ai connu des périodes où quand ils n'étaient pas contents sur un sujet, il y avait des choses qui valsaient sur la figure des gens, la violence d'hier ne doit jamais excuser celle d'aujourd'hui, mais la fusion a pacifié les rapports côté France 2 qui étaient plus durs. Il y a une relation plus apaisée éditorialement. Un exemple, on a un exercice qui est la conférence critique, dire ce que l'on a trouvé bien ou pas bien, cela peut être dur pour les personnes d'avoir leurs sujets critiqués. Pour France 3 globalement il fallait en faire des très, très mauvais pour avoir des critiques, pour France 2 rien à voir, c'était à la virgule, si l'image n'était pas au bon endroit, c'était beaucoup plus dur, brutal. Là en conférence critique c'est très apaisé, là on entend « tu aurais dû... », non plutôt : « On aurait dû faire autrement... ». D'une certaine manière la culture de France 3 a imprégné et en partie pacifié celle de France 2. » (Direction)

Si le ton est plus doux, l'exigence d'obéissance demeure forte envers les subordonné·es. Les marges d'expression du désaccord sont réputées faibles. Les salarié·es soulignent la nécessité de se plier aux décisions et aux consignes de travail. Savoir obéir serait la clé d'un premier palier d'intégration, aux collectifs de travail dirigés selon cette nouvelle norme inspirée de France 2. Si obéir ne suffit pas pour être identifié et « choisi » comme légitime pour faire les produits les plus prestigieux cela constituerait néanmoins un pivot important.

« Il y avait davantage de tolérance. Après je ne mets pas de jugement de valeur, c'est bien/c'est pas bien. Mais à France 2 un chef demande un sonore, ce n'est pas contesté, à la 3 tu peux dire "pourquoi c'est moi qui dois le faire ?", "ce n'est pas mon sujet, je l'ai déjà fait hier". Ce genre d'échanges, de discussions étaient monnaie courante à la Rédaction Nationale France 3. C'est un état de fait que c'est moins toléré à France 2. » (Direction)

« Aucune tension, car je joue leur jeu, il y a des gens de la 3 qui n'étaient pas du tout France 2 compatibles, ils ont été éliminés, ils la ramenaient, ils cherchaient à exister, ils sont tous partis, éliminés, c'étaient des gens même pas la peine, cela allait au clash, ils avaient leur caractère, ils ne se laissaient pas faire, aucune chance, même s'ils étaient compétents. Moi j'accepte les choses, je fais semblant, je dis que "tout va bien", c'est un jeu : je sais que tu sais, ils savent que tu sais, cela se passe bien, car j'accepte les taches, je ne suis pas chiant, je suis compétent, mais bon... » (Salarié·e)

« Il n'y a pas d'exigence sur la qualité du travail. Les critères valorisés sont le dévouement à la direction. Les remarques sur l'amélioration des méthodes de travail sont très mal vues si elles nécessitent des changements d'habitudes. » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

➤ **Un prescrit éditorial strict qui peut laisser peu de marges de manœuvres et d'autonomie procédurale ou « métier » aux journalistes**

Le modèle France 2, appliqué au travail journalistique sur le terrain ou en salle de montage, s'illustrerait par des commandes très précises des éditions quant aux données à collecter et au format et au contenu du produit final lors de la fabrique d'un sujet ou d'un élément de sujet. De très nombreuses et constantes descriptions nous ont été faites du « moule » des éditions France 2 qu'il faut accepter pour travailler pour sur les produits de la 2, dont l'édition la plus prestigieuse et sélective (signer un sujet sur le 20h).

« On est hyper infantilisés, sous le couvert d'exigences ils préfèrent les gens qui ne savent pas toujours écrire, mais qui acceptent que l'on réécrive leur texte, un vrai liftage de leur texte. Et ils disent des France 3 qu'ils sont des fortes têtes, chez eux il y a plus de formatage dans l'écriture. Même avant la fusion, il fallait répondre, avoir un split screen en 4, avec un questionnaire, un script à suivre, une façon d'écriture formatée, il fallait faire comme cela, pas autrement. Il y a cette exigence de l'hyper cadre, mais sur le fond après... Ce sont des choix éditoriaux. » (Salarié-e)

« On n'a pas la même culture d'entreprise, ils vous disent ce qu'ils veulent, s'ils vous disent que la neige est rose avec des pois verts elle devra être comme ça, ils vous disent "tu diras ça avant et ça après et tu mettras telle image au milieu" et c'est ça qu'ils veulent. » (Salarié-e)

Ce fort prescrit sur le travail à fournir peut contribuer à standardiser ou formater les sujets. L'avantage en est peut-être une meilleure gestion du temps, qui est compté dans la fabrique des éditions, mais cela peut aussi démotiver et conduire à ce que des propositions moins standards soient rejetées, étant jugées non légitimes parce que s'écarter de la norme dominante alors qu'elles pouvaient être pertinentes et innovantes sur le traitement d'un sujet ou le format. Mais ce formatage ou ce fort prescrit quant à la fabrique des sujets (contenu, format, manière de procéder) bride, voire ôte aux journalistes la possibilité d'exprimer leur créativité et compétences professionnelles, de se manifester en tant qu'individu au travail détenteur d'un métier choisi, par conviction, et désirant s'y investir subjectivement¹⁸ et non pas y être un « ouvrier des médias », un simple exécutant ou y être traité comme un enfant comme ont pu le dire certain·es. Par ailleurs ce très fort prescrit semble contradictoire avec le statut de cadre autonome¹⁹ reconnu aux journalistes et sur lequel repose l'application du forfait-jour (ce point ayant déjà donné lieu à moult débats à France Télévisions).

Arrivé à ce point, le poids de la norme de production devient un facteur sclérosant qui appauvrit les dynamiques créatives, invisibilise ou décline certaines compétences et capacités de travail et nuit à la participation de nombre de personnels au système de production.

¹⁸ Cyril Lemieux (sous la dir.), *La subjectivité journalistique, Onze leçons sur le rôle de l'individualité dans la production de l'information*, Éditions de l'EHESS, 2010.

¹⁹ Le forfait-jour est introduit et autorisé légalement en dérogation des 35h pour répondre aux situations de travail en entreprise pouvant être marquées par une forte imprévisibilité, situations reconnues comme touchant particulièrement les cadres dits autonomes. Ce sont donc, par principe, des salarié·es bénéficiant d'une forte autonomie dans l'organisation de leur travail (gestion de leur temps de travail et de leur tâches, responsabilités dans la réalisation des tâches/du travail confié). La question de l'autonomie au travail, et de l'autonomie procédurale a été abordé dans de précédents rapports d'expertise commis par le CEDAET, dont celui remis au CSE du Siège le 13 mars 2023 portant sur la direction de l'Information (enquête par questionnaire, cf. parties III.4, IV.5 et V.4).

« Très clairement il faut... enfin il faut être juste il faut des compétences professionnelles avérées. Il faut aussi être encore une fois dans l'obéissance, dans le sens d'aller dans ce qui est demandé par le rédacteur en chef, l'édition, mettre un peu de côté son autonomie journalistique, c'est un peu méchant ce que je dis, mais c'est quand même un peu ça le truc. Soit proposer des choses qui vont dans l'ADN imprimé sur le produit soit quand on te propose quelque chose, car on sait que tu vas le faire bien et être bien dans le modèle que l'on veut, que l'on souhaite avoir, le type de produit que l'on veut voir à l'antenne. Donc des profils qui s'adaptent à ça. » (Salarié·e)

« Là on ne nous fait pas confiance, même quand on est sur le terrain et qu'eux ont une vision différente. Il faut accepter ce dirigisme c'est ça la carte pour entrer à France 2. » (Salarié·e)

➤ **Des attentes implicites, mais fortes, de disponibilité et de flexibilité qui peuvent pénaliser certain·es en fonction de leur situation familiale, de leur situation de santé ou de leur âge**

Être journaliste à la Rédaction Nationale et pour les éditions de la 2 en particulier, serait ainsi s'engager à faire primer l'actu, potentiellement l'actu chaude (« breaking news ») sur d'autres enjeux, à être réactif et disponible pour répondre aux besoins de l'antenne conçus comme premiers. Ce discours et ce principe de réactivité sont assez partagés : les journalistes racontent combien ils sont vigilants à l'« actu », n'hésitant pas à être dès le réveil et bien avant leur prise de poste comme bien après souvent à l'affût des dépêches, de ce qui se dit sur les réseaux sociaux, sur les chaînes concurrentes, etc. De même les tournages avec déplacement et/ou avec découchés font partie du métier et sont choses communément admis, bien au-delà des permanences obligatoires pouvant de manière impromptue amener certain·es « loin ». Mais ce régime de l'hyperdisponibilité et de l'engagement dans le métier et le travail peut s'avérer en inadéquation avec d'autres exigences, hautes elles aussi, qui relèvent de la vie privée et sociale. Or, le manque de disponibilité ou le fait d'exprimer ouvertement des velléités d'un meilleur équilibre vie professionnelle / vie personnelle ont pu et peuvent encore conduire à la Rédaction Nationale à marquer une préférence pour celui ou celle qui manifestera la plus grande réactivité et flexibilité vis-à-vis des demandes exprimées par les éditions ou, autrement dit, pour celle ou celui qui ne deviendra pas une contrainte de plus à gérer en faisant valoir ses impératifs personnels.

Cette préférence pour les plus disponibles, peut avoir des impacts sur des sous-populations : les salarié·es ayant des tiers à charge, les salarié·es parent solo ou en mode de garde alternée, les salarié·es ayant des contraintes de santé, notamment en lien avec le vieillissement (âge) et l'usure professionnelle (restrictions), etc.

Les données qualitatives (verbatim questionnaire, entretiens, témoignages SDJ-CSE) et quantitatives (carrière-salaire, répartition des tâches, questionnaire), révèlent un faisceau d'éléments pouvant indiquer des impacts en lien avec la situation familiale et/ou le genre. On dispose ainsi de témoignages de journalistes femmes, ayant aujourd'hui une ancienneté importante à FTV et à la Rédaction Nationale, qui disent avoir subi des freins à la carrière dans le contexte de reprise à la suite d'une maternité (nature des tâches et missions confiées, évolution salariale et qualification). Même si les faits concernent des périodes antérieures à 2025, les effets sur la trajectoire salariale sont actuels. Ainsi, on note sur le plan de la rémunération femmes/hommes un décrochage du salaire des femmes à partir d'un certain âge, ce qui pourrait être lié à la moindre disponibilité en lien avec les contraintes familiales par suite d'un congé maternité et changement de situation familiale. Par ailleurs les répondantes au questionnaire, diffusé de mars à juin 2025 dans le cadre de cette expertise, ont un score de « santé » moins

bon que celui des répondants, de même elles ont un score « expérience de travail » moins bon que leurs collègues masculins (cf. II.2).

« Il y a le problème de l'âge aussi. Les horaires que l'on nous donne sont difficile. Télématin le matin très tôt ou arriver chez soi à minuit et être sur des nuits courtes, cela peut être épuisant en horaires. Moi on m'envoie ici et là, couvrir des choses, les inondations. Cela a un coût physiquement, moi j'ai l'expérience du métier, j'arrive à tenir, je suis capable, mais on ne va pas pour autant que donner un sujet, jamais je ne retrouverai ce que j'avais avant. » (Salarié·e)

« Dénigrement sur la volonté d'allier vie professionnelle et familiale. Rétrogradation dans l'exercice de mes fonctions. Mise à l'écart. » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

« Ce sont des femmes cadres dans les services où il y a davantage de "care" en revanche les éditions, c'est une histoire d'hommes : 13h, 20h une seule femme dans chaque équipe (pour 4 hommes), les magazines de la rédaction sont tous dirigés par des hommes. » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

Ces attentes de disponibilité peuvent, a contrario, avantager celles et ceux qui se rendent (hyper)disponibles et réactifs, ce qui peut bénéficier aux personnels les plus jeunes n'ayant pas encore de fortes contraintes familiales.

Ces derniers sont par ailleurs également ceux qui le plus souvent sont encore dans des dynamiques de construction de leur carrière et donc prêts à s'éprouver (mettre à l'épreuve leurs compétences et se dépasser parfois sur le plan de la fatigue physique) pour obtenir des retours positifs de l'encadrement et ainsi obtenir des opportunités professionnelles sur deux plans : obtenir que de nouvelles tâches, si possible prestigieuses, leur soient confiées (sujet en tant qu'auteur, contribution au 20h, etc.) et obtenir une validation soit de sa formation (alternance, stage), soit de son statut (renouvellement des piges, intégration en CDI). On reviendra sur la situation des « hyper-disponibles », mais vulnérables car ils sont exposés, en lien avec ces deux caractéristiques de leur situation de travail, à des risques professionnels accentués.

« Il est très difficile quand on est jeune CDD de s'imposer, de dire non, de poser des vacances. Nous sommes « sur-exploités » de par notre jeune âge, le fait que nous n'ayons pas d'enfants et parce que les places sont très chères donc quand on est ici, on a de « la chance » donc on ne peut pas vraiment se plaindre ou s'arrêter. C'est un rouleau compresseur et on nous fait passer le CDI comme le « graal ». L'équilibre vie pro / vie perso n'est pas du tout présent. Notre emploi du temps change 1 fois sur 2 du jour au lendemain, parfois la veille à 20h pour un départ à 6h alors que nous devons commencer à midi... on ne sait jamais si on va dormir chez nous etc. C'est épuisant autant physiquement que psychologiquement. Nous sommes en sous-effectif et il faut encore faire mieux avec moins de moyens. C'est impossible. » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

Notons que, dans le contexte de la fusion des rédactions, avaient émergé des craintes sur un traitement à deux vitesses des salarié·es des services fusionnés en fonction de leur régime de temps de travail. Il était craint une répartition du travail différenciée : aux plus disponibles du fait du cadre permis par le forfait-jour, les missions les plus intéressantes, longues ou lointaines, aux moins disponibles les tâches ne requérant pas de risque de dépassement horaires pour éviter les coûts directs et indirects liés à ceux-ci (coût financier et coût en travail de planification pour pouvoir remplacer celle ou celui ayant accompli ses heures par un autre sur le terrain). Plusieurs salarié·es sont revenu·es lors des entretiens sur cette période ainsi que sur ses suites et sur la progressive imposition du forfait-jour comme norme.

Historiquement les équipes de la chaîne ont accepté la bascule vers le forfait jour avec bien plus de facilité que les équipes de la chaîne France 3. La question de l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle, la régulation de la charge et les inquiétudes sur le droit à la déconnexion étaient centrales dans cette appréhension envers le nouveau régime de temps de travail qui s'est petit à petit imposé à toutes les nouvelles recrues et, parfois avec moult incitations, à la majorité des journalistes des anciennes rédactions. Ces distinctions de statut, du point de vue de l'organisation du temps de travail individuel, ont eu des impacts sur le travail de l'encadrement des équipes « fusionnées » (planification, suivi du temps de travail, remplacement en cas de prolongement d'un tournage, etc.).

Plusieurs années après, en 2025, les journalistes de la Rédaction Nationale en « décompte horaire » sont très peu nombreux et sur ce petit effectif (une vingtaine, notamment chez les JRI et chez des ex-France 3) il n'est guère possible de faire parler en tenant compte de cette seule variable les données quantitatives. En revanche les données qualitatives documentent la perception de cette variable (l'OTT) comme un facteur ayant participé à des trajectoires et opportunités professionnelles différenciées, moins avantageuses, que celles et ceux ayant accepté le format dominant d'organisation et la norme sous-jacente, celle de l'hyperdisponibilité.

« Je ne suis pas pris en considération sur mes compétences mais sur mon statut de salarié au décompte horaire, du coup quelles que soient les propositions de reportages, je suis écarté des demandes du service. » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

➤ Une culture de l'excellence couplée à un entre soi élitiste

Les salarié·es des deux anciennes rédactions nationales soulignent que le modèle et l'objectif de France 2, incarné par les rédacteurs en chef des éditions, serait d'atteindre l'excellence et, de ce fait, d'exiger beaucoup des personnels contribuant à ces productions et d'exercer une forte vigilance sur l'accès à celles-ci pour en maîtriser la haute qualité.

Ce modèle de l'excellence conjugue des questions de performance, de contrôle et de qualité. Ainsi ce modèle est étroitement lié à la notion de performance, 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*²⁰ ». Or la performance n'est pas uniquement fonction des compétences détenues, répondant à des critères attendus, mais elle est fonction de la capacité des personnels à mettre en œuvre ces compétences en toutes circonstances au plus haut niveau et rapidement. Être « bon » ne se résume donc pas en des savoirs et savoir-faire, mais dans le coup de force de celles et ceux qui se dépassent pour toujours répondre présents et combler les attendus d'un management exigeant et sous pression.

Ainsi selon ce modèle il ne s'agit pas de disposer de savoirs, savoir-faire et d'expériences professionnelles passées brillantes, mais de faire ses preuves dans le cadre des éditions France 2 et notamment la plus en vue, le 20h. De ce fait les salarié·es issus de France 3 qui disposent d'un capital d'expériences professionnelles et les revendiquent peuvent bien être « compétents », mais ils ne s'approcheront de l'« excellence » qu'une fois passés par les épreuves et critères de jugements professionnels de France 2, ce qui suppose auparavant au moins deux préalables : qu'une opportunité d'accéder aux éditions France 2 et notamment au 20h soit offerte et que la ou le salarié·e accepte le style managérial en vigueur qui, on l'a dit, est caractérisé par une attente d'obéissance et un contrôle du respect strict du prescrit.

²⁰ Nicole Aubert, Vincent De Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Seuil, 2007, p.71.

Or la question de l'accès aux productions est, dans tous les témoignages recueillis (SDJ, CSE, expertise) une question, sachant qu'ici l'excellence ne peut être approchée qu'en faisant ses preuves sur un morceau de choix, un sujet signé, et non pas seulement une contribution à des éléments d'un sujet diffusé sur le 20h. Par ailleurs, on l'a dit, l'excellence s'éprouve aussi à la capacité à consentir aux demandes, qu'elles soient complexes, urgentes, tardives, qu'elles aient du sens ou non pour le ou la journaliste qui les reçoit.

Face à cette logique de l'excellence attendue par le management et les éditions en particulier, les personnels se doivent d'être dans une logique du dépassement de soi. C'est-à-dire s'adapter au cadre donné et savoir mettre de côté, le temps de la performance a minima, l'écart entre ce que l'on fait et ce que l'on aspire à faire à l'échelle d'un sujet, puis maintenir cette ligne de conduite sur d'autres sujets s'il s'avère que l'on est accepté dans le cercle des éditions ou des magazines convoités. Cela tend à rendre plus important le fait d'« en être » ou d'être identifié·e comme digne d'être parmi les meilleur·es (être validé par le cercle des éditions, signer un sujet du 20h), que le fait de produire en maintenant une cohérence éthique sur ce que l'on estime, soi-même, être « beau », « bon » et « utile » du point de vue journalistique. Si l'écart est trop important entre ce que l'on accepte de faire et ce à quoi on croit, cela peut conduire à une perte de sens.

« La culture France 2 à l'époque je me disais « ce n'est pas pour moi », ils sont trop, ils se pensaient déjà tellement les cadors de l'Information, c'était le côté « qu'est-ce qu'on est bons », pas du tout ma culture, ma posture... A cette époque on se disait un peu « ils s'aiment beaucoup »... » (Salarié·e)

Le modèle de l'excellence repose très souvent sur un contrôle par quelques-un·es des performances et des performeurs, pour que ne soient sélectionné·es et conservé·es que les meilleur·es et, également, sur ce que sont les critères définissant la qualité attendue et le « meilleur ».

C'est par ces mécanismes que la logique de l'excellence s'articule souvent avec un certain élitisme, celles et ceux ayant été validé·es par le système deviennent à leur tour les garants que celui-ci soit et demeure sélectif puisqu'il permet de distinguer les « meilleur·es » de celles et ceux qui le sont moins ou ne le sont pas. Se mettent ainsi en place des épreuves, des critères de jugement, évoluant parfois vers encore plus de rigueur et de sélectivité, et des pratiques de cooptation sur des critères là encore qui sont complexes à définir, mais qui articulent critères objectifs et subjectifs. La notion de casting, beaucoup employée par les salarié·es ex-France 3 et sur laquelle on reviendra (cf. IV.2.2 notamment), s'inscrit dans ce cadre, celui non pas d'une simple sélection d'un professionnel le plus en adéquation pour un rôle donné, mais plus l'identification d'un candidat pour appartenir à un petit groupe détenant du pouvoir sur ce qui est à l'antenne.

« C'est un peu le football, tu es remplaçant quand on te demande de rentrer sur le terrain tu marques des buts, tu es capable de le faire, mais on te laisse sans cesse sur le banc de touche. Je suis capable de les faire ces sujets, je sais que je sais le faire mais non, il faut savoir garder la tête froide pour ne pas être désespéré, je n'ai rien perdu de mon savoir-faire en construction de sujet, en écriture, mes sujets sont au niveau de France 2, ils sont très bien, pourquoi je ne suis pas pris sur des sujets 20h ? Car je n'ai pas été choisi par eux. » (Salarié·e).

Enfin, le modèle de l'excellence est aussi celui qui valorise l'individu, même si pour cela celui-ci doit se plier à des normes sociales et professionnelles strictes puis, quand il appartient au groupe des « meilleur·es » s'en montrer digne et lui être reconnaissant en continuant de performer, mais aussi en défendant la conception de la qualité ou de l'excellence qui y est prônée C'est la performance individuelle qui est saluée, quand bien

même le travail journalistique ne s'effectue jamais complètement seul. Les dynamiques collectives sont invisibilisées au profit d'une mise en lumière de l'individu performant ce qui peut générer une mise en concurrence au sein des équipes et des situations d'échec pour celles et ceux qui n'atteignent pas les standards ou ne peuvent se rendre aussi disponibles et agiles que leurs collègues.

III.2.2. L'imposition d'un modèle sur un autre

La fusion-absorption évoquée plus haut (cf.III.1) a donc été synonyme d'alignement de l'organisation du travail des rédactions fusionnées sur le modèle France 2, mais cela n'a pas immédiatement fait disparaître le modèle de travail France 3 auquel nombre de journalistes ont continué de se référer. En interne comme en externe, on reconnaissait aux équipes de France 3 un « *sens de la débrouille* » découlant d'un manque chronique de moyens. Cet aspect n'est pas regretté, tant il était aussi un irritant et un facteur de qualité empêchée – et la fusion a pu parfois apparaître comme un moyen d'y échapper enfin. En revanche sont perçus avec regret et nostalgie du « modèle France 3 » :

- **La nature des rapports sociaux et le climat de travail** qui est décrit comme caractérisé par de fortes solidarités, n'excluant pas des désaccords et des tensions débouchant sur des débats d'idées parfois enlevés. Nombre de personnels actuels admettent que dans les rédactions France 3 le débat pouvait être intense, du fait de « *fortes têtes* » et de personnes très engagées dans leur métier et une vision de celui-ci et que cela pouvait conduire à ce que le management des équipes soit « *sportif* », ce dont il découlait un style managérial moins vertical et autoritaire, caractérisé par plus d'autonomie offerte aux personnels ;
- **L'autonomie intellectuelle et procédurale** des journalistes en lien avec la possibilité d'avancer des propositions de sujets, de les voir débattues et, une fois approuvées, que la confiance professionnelle soit donnée à celle ou celui affecté·e sur la tâche ;
- **Une approche journalistique des données ou du terrain plus inductive et ouverte au réel.** La construction et la narration des sujets y étaient moins guidés par un script décidé en conférence de rédaction par des encadrant·es restant au bureau, et davantage dépendants de ce que le ou la journaliste trouve sur le terrain. Cette posture ne signifiait pas aller sur le terrain les mains dans les poches, sans imaginer un angle ou des questions à poser, mais manifester plus de souplesse vis-à-vis de ce qu'il y a à découvrir, voire se laisser bousculer par la matière récoltée quand elle ne correspond pas à ce qu'on en présupposait.

Cette plasticité s'articulant avec une faiblesse des moyens, elle a fini par caractériser l'esprit de « débrouille » conçu par certain·es comme un manque de méthode et de rigueur professionnelle. Mais plutôt que d'y voir des pratiques par essence bonnes ou nouvelles, il nous semble qu'il y a là des enjeux de connaissance (et de partage de celle-ci par le sujet diffusé à l'antenne) et d'éthique journalistique (traitement de ce qu'il y a à montrer et des interlocuteurs de terrain) qui méritent d'être mises en discussions plutôt que hiérarchisées.

- **La transmission et les coopérations.** Ce qui est décrit c'est le fait que France 3 national, comme le réseau France 3 (régions) ont été structurellement conçus par nombre de journalistes et l'entreprise FTV elle-même comme des « écoles » où il fallait passer, faire ses classes, pour faire carrière. Ceci a supposé pendant longtemps que des années de piges soient accomplies en région et/ou à France 3 national avant d'être intégré comme permanent à FTV (à France 2, France 3 national ou France 3 régions). Le vivier de jeunes journalistes formés à l'école des France 3

étant observé par l'encadrement de France 2 y faisant son marché selon ses propres critères.

Ce rôle de lieu d'apprentissage a amené de nombreux personnels actuels de la Rédaction Nationale à occuper la fonction de « passeur » d'un métier. Ce qui rend aujourd'hui plus aigu le fait d'une part de se sentir relégué à la place d'un simple exécutant ou affecté à des tâches perçues comme « de débutant » comme nous avons pu l'entendre et, d'autre part, le fait d'obtenir de la plus jeune génération peu d'estime ou de reconnaissance professionnelle. Le rôle de tuteur informel attribué aux ex-France 3 supposait qu'il leur soit reconnu des compétences professionnelles suffisantes, voire élevées, pour que le vivier des journalistes intervenant sur les différentes chaînes leur soit confié, compétences qui aujourd'hui sont remises en question. Parallèlement, ce rôle d'accompagnement et de transmission du métier auprès des plus jeunes générations, qui suppose de dédier du temps et des efforts, a offert moins d'opportunités de carrière qu'à celles et ceux qui se sont concentré·es sur la construction d'une carrière individuelle.

« Il y a une forme de condescendance des jeunes, j'ai le sentiment qu'ils nous snobent, ils nous jagent de haut, nous disent à peine bonjour, c'est un peu bizarre, nous en arrivant on ne piquait pas le travail des plus anciens, on savait que notre temps viendrait, là la tendance c'est bien différent, c'est l'inverse, c'est des métiers très, très concurrentiels, chacun court pour sa pomme, c'est très orienté par la hiérarchie et il n'y a pas beaucoup de régulation. » (Salarié·e)

« On a des petits jeunes qui nous regardent et nous jugent comme des « losers » parce que vieux et parce que France 3, ils ont compris que pour monter il fallait faire allégeance et traquer des gens comme moi. » (Salarié·e)

Sur le « modèle France 3 » les discours nostalgiques, et sûrement enjolivés, sont nombreux, mais ils proviennent comme on l'a dit de descriptions autant des ex-France 2 que des ex-France 3, comme d'ailleurs les descriptions et qualifications qui ont pu être faites sur le modèle France 2. S'il y a donc des convergences sur les représentations de ce qu'étaient ces modèles de travail et de management, il y a divergence sur la hiérarchisation qui s'est établie puis imposée d'un modèle comme supérieur à l'autre. Chacun de ces modèles se fondait sur des principes et des valeurs sur ce qu'était le « bon travail », un « bon professionnel » et les « compétences » et attitudes attendues d'un journaliste au sein d'une rédaction et d'une chaîne.

De ce fait, hiérarchiser ces modèles revient à rendre dominantes une éthique et des pratiques journalistiques sur d'autres. Ce qui peut, sur le plan psychosocial, alimenter des conflits de valeurs et un déni de reconnaissance chez les personnels dont le modèle a été déclassé, et porter atteinte à leur vécu professionnel et subjectif du travail et de leur engagement dans celui-ci. Cela a également des retentissements, on le verra dans la suite de ce rapport, sur les relations au travail entre les différentes populations, modelées selon l'un ou l'autre des modèles et la plus jeune génération FTV.

Ce que l'on constate dans le cadre des entretiens c'est que, en 2025, les salarié·es ont tous parlé de :

- **La réputation** des un·es et des autres, celle-ci étant fondée sur la rédaction d'origine. Cet imaginaire de l'autre ne se frotte pas à une fréquentation ou des de collaborations professionnelles ou sociales réelles de cet « autre », ce qui n'autorise pas toujours à que ces représentations dépréciatives évoluent. Les faibles collaborations ont même tendance à accentuer, rigidifier ou caricaturer la manière dont une part des personnels et de l'encadrement se représente les professionnels issus de France 3 national, mais aussi des régions et la manière dont une part des

personnels issus de France 3 se représentent leurs pairs et l'encadrement issu de France 2.

Ces réputations croisées ont des effets bien concrets sur les processus explicites et implicites de sélection du qui fait quoi et les aspirations à travailler avec l'un-e, mais pas avec l'autre.

Les qualificatifs récurrents relevés dans les témoignages et entretiens pour parler des salarié·es ex-France 3 sont « fainéants », « rebelles », « fortes têtes », « ploucs », « bouseux ».

« Venant de région... J'ai dû refaire mes preuves à la Rédaction Nationale... L'étiquette « plouc de province » a collé 10 ans... Et aujourd'hui avec la fusion l'étiquette « vieux plouc ringard fainéant » de la 3 est bien ancrée dans les esprits et dans les usages dans toutes les décisions de direction et ça va durer encore 10 ans au moins, jusqu'au départ du dernier rédacteur/trice marqué-e France 3 Quel gâchis ! » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

« Il y a une véritable condescendance envers les gens de la 3, depuis longtemps, on est traités de « ploucs ». Lors de la fusion des services, les rédacteurs en chef, tous issus de la 2, ont désigné ceux qu'ils connaissent pour bosser avec, c'est systématique depuis et ce ne sont pas ou peu ceux de la 3. » (Salarié·e)

Les salarié·es France 3 n'ignorent rien de ces étiquettes et se les réapproprient parfois quand d'autres en souffrent fortement ce qui peut, par ailleurs, engager une boucle infernale où l'étiquette va venir conditionner les comportements et le regard porté sur soi et ses réalisations au point de déstabiliser la confiance en soi et nuire aux capacités à bien faire.

« En demandant toujours aux mêmes, c'est un métier où il faut pratiquer, quand on ne pratique plus on a des doutes sur la capacité à le faire, soi-même et chez les autres des doutes sur ton travail, on peut commencer à douter de soi si on ne pratique pas notamment sur les sujets longs. C'est très psy « est-ce que j'en suis encore capable ? », « je ne dois pas me rater », « je ne peux pas rien ramener sinon je suis fini »... Cela devient un piège, la peur de se planter, c'est très vicieux. » (Salarié·e)

- **La nécessité de faire ses preuves** dans le métier pour être adoubé par ses pairs, et par les éditions ou les magazines. Faire ses preuves pouvant s'articuler avec le fait d'être « choisi », au sens de l'élection d'un individu par un groupe exerçant un certain pouvoir social local informel (leader d'un clan par exemple) et/ou détenant des postes permettant de valider hiérarchiquement des évolutions de carrière ou des affectations à des tâches (membre de l'encadrement, de la direction). Ce processus selon lequel il faut faire ses preuves est éprouvé par tous : les plus jeunes quand leur statut à FTV n'est pas encore assuré (non-permanent), les salarié·es issus des régions intégrant le national, mais aussi les ex-France 2 ou 3 déjà anciens à FTV (national) et aguerris dans le métier s'ils souhaitent accéder à des éditions ou magazines de leur propre rédaction depuis que celle-ci est fusionnée (Rédaction nationale trans-chaînes). Il s'agit donc ici pour ces salarié·es d'être mis en position de re-faire ses preuves, ce qui est vécu comme déclassant et humiliant et les met en comparaison avec des nouvelles recrues.

Le système de sélection, qui permet d'accéder à des tâches d'intérêt ou à des productions prestigieuses, est décrit comme influencé par les catégorisations et réputations existantes (France 2, France 3), par l'âge et par le réseau d'interconnaissance. Une préférence pour le « proche » (celui qui est connu) ou celui qui n'a pas de passif (jeune) a été fortement décrite.

Par ailleurs ce processus de faire ou refaire ses preuves pour accéder à du travail d'intérêt suppose d'accepter de correspondre aux critères attendus dans le travail selon le modèle France 2, décrit plus haut (obéir au script, accepter les consignes descendantes très contraignantes dans la construction du narratif d'un sujet, dans la recherche de données sur le terrain, dans le montage, dans le texte, etc.). Pour certains cela représente un frein conséquent, voire une manière de se renier professionnellement. Pour certain·es cela engage le développement de mécanismes psychiques de défense et de stratégies de carrière : envisager une mobilité (franceinfo) pour regagner une place, se replier sur des tâches et éditions les moins prestigieuses, investir autrement le travail, notamment par la syndicalisation ou l'obtention d'un mandat dans une instance représentative du personnel. D'autres sont en position oppositionnelle et revendicative au quotidien et d'autres encore parce que les mécanismes de défense ne sont efficaces qu'un temps du point de vue de la santé au travail, sont en situation d'atteintes en santé avérée (consommation de produits et services en santé, arrêts maladie, démotivation, plaintes récurrentes). Les témoignages recueillis par la Société des Journalistes France 3 et le CSE illustrent fortement ce phénomène qui n'atteint pas exclusivement des salarié·es ex-France 3 (rédacteurs/trices, JRI), mais touche aussi des ex-France 2 dont certain·es ont pu également s'exprimer dans le cadre de l'expertise.

« Donc passé les premiers mois d'organisation, une équipe devant tourner pour toutes les éditions, cela fait une vraie différence en termes organisationnels et en termes de développement des moyens, ça c'est une évidence. Le principal gain était économique. Il était là, travailler, toutes éditions confondues, avec des moyens communs. La complexité a été vue très vite, le niveau d'exigence, on peut le qualifier comme on veut, bon ou moins bon ce n'est pas le sujet, mais ce que réclamaient les éditions France 2 et France 3, ce n'était pas le même développement journalistique, donc là il y avait une difficulté à adapter les uns aux autres, certains n'ont eu aucune difficulté à naviguer, on a eu plus de problèmes avec les rédacteurs qu'avec les ingénieurs du son, les JRI, les monteurs, cela a été un problème d'abord de rédacteurs. » (Direction)

« Il y a cela aussi, ceux qui n'ont pas voulu se reconnaître dans l'action de la SDJ alors que quand ils parlent il y a vraiment des choses, mais ils mettent à distance : « Vous à la 3 vous êtes des vieux grincheux », « oui cela me dirait de témoigner, mais je ne veux pas passer pour un vieux grincheux ». Dans ceux qui ont témoigné il n'y a pas que des vieux, il y a aussi des gens de 45 ans, avec famille, avec des années encore devant eux... » (Salarié·e)

III.2.3. Un modèle qui impacte les carrières et la rémunération

D'autres impacts du poids de ce modèle professionnel sont notables du point de vue des salarié·es. Ils touchent aux salaires et à la carrière. La dominance de France 2 dans le système de production aurait conduit à ce que les trajectoires professionnelles des ex-France 3 et des ex-France 2 se distinguent en termes d'avancement, de qualification et de rémunération. Le processus de fusion de rédaction ne s'est pas accompagné de mesures de rattrapage ou d'harmonisation suffisantes et les inégalités se sont maintenues. Au-delà de l'inertie des politiques salariales anciennes, c'est peut-être dû également à l'enjeu d'attirer et de fidéliser les plus jeunes recrues en leur permettant des évolutions professionnelles et/ou salariales, ralentissant ou grevant celles de plus ancien·nes.

En utilisant le fichier des salaires transmis par la direction (qui ne donne pas la rémunération en valeur absolue mais en indice base 100²¹) et le fichier des effectifs (l'identification des rédactions d'origine des différents salarié·es ayant été faite par la direction des ressources humaines) on note qu'en moyenne les journalistes issus de France 2 et de France 3 ont presque exactement le même âge et la même ancienneté²². Ce n'est donc pas cela qui peut expliquer les écarts remarqués en termes de carrière ou de rémunération. L'analyse croisée de ces fichiers permet deux constats généraux :

- En moyenne, les journalistes ex-France 3 sont moins payés (moyenne de 101) que ceux de ex-France 2 (109). L'écart de rémunération est vrai à tous les niveaux (par exemple les 10 % les moins payés de ex-France 3 restent moins payés que les 10 % les moins payés de ex-France 2).
- Mais cet écart s'accroît pour les rémunérations les plus élevées, car la disparité des rémunérations est plus importante parmi les journalistes de ex-France 2 que parmi ceux de ex-France 3.

Il semble ainsi qu'une supériorité symbolisée par la rémunération soit bien reconnue aux journalistes de ex-France 2. Mais le modèle France 2 se caractérise aussi par l'admission d'inégalités internes au groupe plus importantes. Les salarié·es ex-France 3 subissent donc globalement une relégation, tant sur le plan du salaire que des promotions et, on le verra plus loin, sur l'accès aux éditions les plus prestigieuses (en particulier le 20h). Ce constat demeure une analyse de moyennes, de tendances globales, qui n'exclut pas que des salarié·es ex-France 3 aient connu de meilleures progressions de carrière que leurs confrères, y compris issus de ex-France 2.

Moyenne et écart des rémunérations selon la rédaction d'origine à la Rédaction Nationale (source : fichier salaires)

Rédaction d'origine	Rémunération moyenne	Écart type ²³	Ancienneté moyenne	Âge moyen
France 2	109,2	18,3	26,7	52,8
France 3	101,4	14,2	26,6	52,9

²¹ La direction ne voulait pas communiquer sur les montants absolus des rémunérations. Notre objectif étant de mener des comparaisons pour mener des écarts, nous avons suggéré de transformer les valeurs absolues en « indices base 100 », c'est-à-dire retenir une valeur de référence comme étant égale à 100 et échelonner toutes les autres par rapport à cette référence. On conserve ainsi une échelle unidimensionnelle qui représente les écarts sans divulguer les salaires. En nous communiquant le fichier, la direction ne nous a pas indiqué quelle valeur de référence elle avait choisi. Il ne s'agit apparemment pas de la moyenne des rémunérations, puisque la moyenne des indices transmis est de 105 et non 100. Mais cette incertitude est sans conséquence puisque l'enjeu est de pouvoir mener des comparaisons, peu important le point de départ.

²² La moyenne d'âge de tous les journalistes de la Rédaction Nationale (FTV, ex-France 2, ex-France 3) est de 49,09 ans et l'ancienneté moyenne est de 22,79 ans. Les ex-France 2 et ex-France 3 sont dans les plus âgé·es et plus ancien·es.

²³ L'écart-type est une mesure de la dispersion des données autour de la moyenne. Le fait qu'il soit plus important pour les ex-France 2 que les ex-France 3 montre que les inégalités internes au groupe sont plus fortes.

Si on entre dans le détail des salaires, l'analyse montre un décalage de rémunération constant entre les ex-France 2 et ex-France 3, à toutes les échelles de rémunération, mais croissant quand on s'élève dans la hiérarchie des salaires. Plutôt que d'être compensé, ce décalage semble être renforcé par des promotions plus nombreuses pour les salarié-es ex-France 2. Ainsi cet écart de salaires est en partie lié à la structure de qualification – les ex-France 2 sont davantage à des postes d'encadrement ou dans les paliers supérieurs de Grands reporters – mais pas seulement : au sein d'une même qualification, on a encore des écarts de rémunération en faveur de ex-France 2.

Structure de la rémunération selon la qualification et la rédaction d'origine à la Rédaction Nationale (source : fichier salaires)

	Ex-France 2	Ex-France 3	Rémunération ex-France 2	Rémunération ex-France 3
Coordinateur/trice	1 %	1 %	100,0	91,4
Encadrant	15 %	10 %	119,2	114,3
Envoyé spécial permanent	1 %	0 %	139,2	NA
GR1	15 %	15 %	99,2	96,0
GR2	10 %	8 %	105,5	103,1
GR3	8 %	2 %	116,2	111,2
GR4	2 %	1 %	128,7	112,8
GR5	1 %	0 %	135,2	126,7
Journaliste spécialisé	5 %	5 %	88,5	88,1
JRI	0 %	0 %	NA	73,1
Rédacteur/trice	0 %	1 %	77,1	72,6

L'écart entre les qualifications n'est pas qu'un legs de l'histoire, puisque les « *dernières mesures individuelles* » sont :

- Plus souvent un changement de qualification pour les ex-France 2 (« *promotion fonctionnelle* » ou « *changement de palier* ») que pour les ex-France 3 (plus souvent cantonnés à une « *revalorisation du salaire de base* ») ;
- Légèrement plus éloignées dans le temps pour les ex-France 3 (elles datent en moyenne de 2,98 ans) que pour les ex-France 2 (2,85 ans).

*Nature de la dernière évolution de la qualification selon la rédaction d'origine à la
Rédaction Nationale (source : fichier salaires)*

	Ex-France 2	Ex-France 3
Changement de palier	19 %	13 %
Mobilité avec revalorisation du salaire de base	1 %	3 %
Promotion fonctionnelle	23 %	14 %
Promotion fonctionnelle emploi vacant / chgt structure	5 %	3 %
Reclassement (Journaliste)	0 %	1 %
Recrutement	0 %	4 %
Revalorisation du salaire de base	52 %	63 %

Il est difficile de comparer les salaires entre les FTV et les salarié·es issu·es des anciennes rédactions puisque l'ancienneté n'est pas la même. Mais on peut comparer des évolutions. Les salarié·es FTV, intégré·es après la fusion, majoritairement plus jeunes et moins ancien·nes que leurs collègues issu·es des anciennes rédactions nationales, ont en moyenne une évolution de carrière plus rapide, confirmée par la moindre attente entre deux évolutions professionnelles. Ce constat pourrait éclairer la rhétorique du « *jeunisme* » qui existe en termes d'inégalité de traitement (sur la répartition du travail, mais aussi sur l'évolution professionnelle). En moyenne, plus on est âgé·e et/ou ancien·ne, plus on attend entre deux mesures individuelles. Cependant, cette tendance demeure assez légère, au regard de la dispersion de la distribution des mesures individuelles.

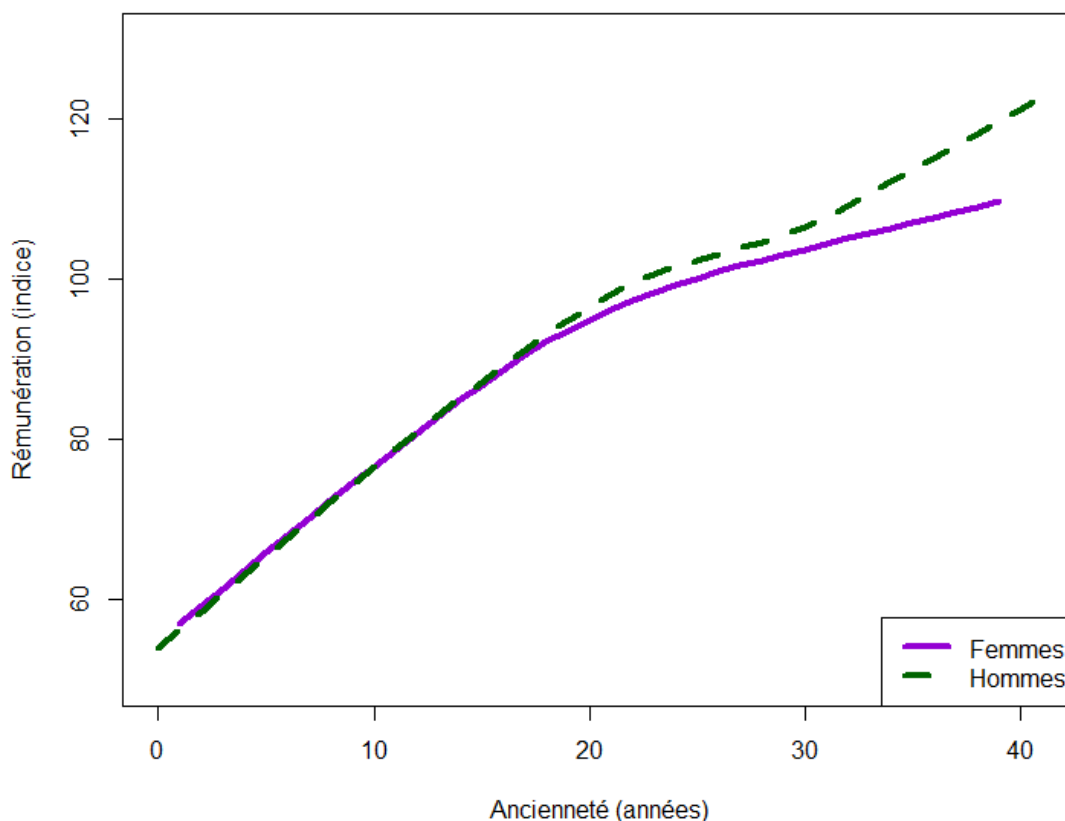
Et si l'on s'intéresse au facteur genre, on constate que globalement, les salariées femmes sont légèrement moins payées que les salariés hommes. Plus exactement, les salaires sont identiques jusqu'à 20 ans d'ancienneté environ ; c'est au-delà de ce seuil d'ancienneté que l'écart se creuse. Toutefois cet écart de rémunération n'est pas forcément lié au sexe et peut-être plutôt à la rédaction d'origine, les femmes étant proportionnellement plus nombreuses parmi les originaires de France 3 (51%) que de France 22 (42%). De fait, les femmes de ex-France 2 gagnent plus (indice 108) que les femmes de ex-France 3 (indice 101), de même que les hommes de ex-France 2 gagnent plus (indice 110) que les hommes de ex-France 3 (indice 102).

*Moyenne et écart des rémunérations selon le genre à la Rédaction Nationale (source :
fichier salaires)*

Genre	Rémunération moyenne	Écart type	Ancienneté moyenne	Âge moyen
F (Femmes)	104,7	15,7	26,1	52,5
M (Hommes)	106,9	18,2	27,1	53,1

On observe aussi un décrochage des rémunérations des femmes vis-à-vis de celles des hommes avec l'ancienneté. Cela corrobore ce que l'on recueille en entretien sur les effets de la maternité et de la charge parentale.

Rémunération des hommes et des femmes en fonction de l'ancienneté (courbes de tendance)



Lecture : à la manière d'une moyenne, une courbe de tendance est un résumé synthétique, mais qui permet de tracer l'évolution d'un indicateur au fil du temps.

Ces éléments chiffrés (sur les écarts de salaire et la structure de la rémunération en fonction de la rédaction d'origine, l'âge ou le genre) appuient des perceptions qu'ont les salarié·es d'inégalités de traitement ou d'une distribution des chances différenciée en matière d'accès aux « places » et, comme on le verra, aux « tâches » les plus prestigieuses et reconnues au sein de la rédaction. Ces différences sur la carrière et la rémunération participent du système général de la reconnaissance au travail et sont donc un facteur de risque psychosocial pouvant donc contribuer au développement d'atteintes en santé et de tensions sociales (ex-France 2/ex-France 3, intergénérationnelle, hommes/femmes). En particulier, les salarié·es originaires de l'ancienne rédaction nationale France 3 sont relégué·es sur le plan du salaire et attendent davantage avant de connaître des évolutions de carrière que la moyenne de leurs collègues ex-France 2. Ainsi au-delà des mesures de rattrapage qui ont été mises en place dans le cadre du processus de passage à l'entreprise unique, de

l'harmonisation des organisations de temps de travail (accord d'entreprise 2013) et de la fusion des rédactions (2015-2019), il reste des écarts à expliciter et combler.

III.3. Des alertes précoces et répétées sur les effets de la fusion en termes de risques psychosociaux

Notons qu'assez tôt dans le processus de fusion des alertes ont été données sur les risques psychosociaux et ce dès les premières fusions des rédactions, celles des services Économie et Météo.

Les rapports d'expertise commandés par les instances représentatives de l'époque avaient pu souligner les risques, de manière prévisionnelle, et émettre des recommandations. En instance²⁴, les représentant·es du personnel ont voté des avis, à chaque phase de la fusion, demandant à l'employeur de se montrer vigilant et actif en matière de prévention des risques professionnels sur de nombreux points. Parmi ces points, on note le risque :

- D'un fonctionnement à deux vitesses au sein des rédactions fusionnées selon l'origine des salarié·es (rédaction de provenance) ;
- D'une division du travail inéquitable ;
- D'une domination et d'une imposition du modèle de travail et de la culture France 2 sur ceux de France 3 (régime de temps de travail, pratiques de travail, style managérial plus vertical que participatif, exigence d'hyper-présentisme, etc.) ;

²⁴ Le rapport du CEDAET portant sur la phase 1 de la fusion, remis le 20 février 2015, traitait déjà de la question du « casting » dans la mesure où des pratiques avaient été évoquées d'éviction de salarié·es pour les éditions du 20h et du 19-20h. Étaient également pointés un vécu de déqualification et d'infantilisation sur les éditions de France 2 par des salarié·es (p.45).

Le PV du CE de juin 2016, portant sur la phase 1 de la fusion (services Économie et Social, Météo, Opérations spéciales, Coordination des reportages, Éditions France 2 et France 3) mentionnait des risques liés à une « *culture managériale de France 2 qui est une culture de haut en bas et qui n'est pas une culture participative* » (p.6), d'« *inéquitable appui / coopérations / recours à F2 et F3* » (p.17), d'une « *logique à 2 vitesses* » au sein du service fusionné Économie et social.

L'avis donné par le CHSCT sur la deuxième phase de la fusion (service Politique), lors de la séance du 12 décembre 2016, souligne « *Un clivage France 2/France 3 qui reste très marqué, entretenu par la hiérarchie, source de tensions au sein du personnel. Un comportement managérial qui pose problème* » et soulignait craindre que « *ces difficultés si elles persistent au sein de ce service ne pourraient qu'avoir des effets délétères sur l'équilibre et la santé tant physique que mentale de ces personnels.* »

L'avis donné par le CHSCT sur la troisième phase de la fusion (service Enquêtes et Reportages-Pool), lors de la séance du 11 septembre 2017, rappelait que sur les phases 1 et 2 avaient été notées des points problématiques non résolus. Le CHSCT demandait un travail sur l'équité de répartition de la charge, une attention aux risques d'exclusion. Pour le service fusionné Enquêtes et Reportages « *comme pour les services « économique et social » et maintenant les services « politique », la fusion-absorption des services « enquêtes et reportages » sera faite au détriment des rédactions de France 3. Le modèle organisationnel et managérial de France 2, imposé par Info 2015, attaque les collectifs de travail et le travail collectif, exerce un contrôle des sujets sur des critères basés sur une « vision unique » de l'information, et une pression au travail qui génère un sur-stress inutile et dévastateur. Les salariés qui ne suivent pas le mouvement étant mis au ban. Cette fusion-absorption mène également à diluer progressivement l'identité des chaînes et risque d'uniformiser l'information. Les représentants du personnel au CHSCT craignent à terme que ces rapprochements n'aboutissent à la suppression d'éditions de France 3 national.* »

L'avis donné par le CHSCT sur la quatrième phase de la fusion, en juin 2018, interroge le fonctionnement en service à 2 vitesses en lien notamment avec le régime de temps de travail et un modèle d'hyper présentisme à France 2.

- D'une uniformisation des productions et d'une disparition des productions propres à France 3 ;
- Etc.

Le risque de fusion-absorption était abordé dans le cadre des rapports d'expertise et débats en instance. Depuis, il s'est confirmé.

« 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. » (Rapport CEDAET, phase 1, 2015)

« Cette fusion-absorption mène également à diluer progressivement l'identité des chaînes et risque d'uniformiser l'information. Les représentants du personnel au CHSCT craignent à terme que ces rapprochements n'aboutissent à la suppression d'éditions de France 3 national. » (Avis du CHSCT 11/09/2017, phase 3)

« Cela ne s'est pas fait dans la joie et la bonne humeur, je ne vous le cache pas, les rédacteurs de la Rédaction nationale France 3 depuis le début du projet avaient la crainte d'être entre guillemets absorbés par leurs collègues de France 2, des inquiétudes par rapport à cela. » (Direction, 2025)

« L'absorption c'est la crainte d'avoir des activités moins intéressantes, que les meilleurs sujets soient confiés à ceux qui travaillaient déjà à France 2 et que les rédacteurs de la 3 n'y trouveraient pas leur place. Ou alors que... pour faire des sujets il y a une personne qui est un journaliste pleinement en charge du sujet, du produit final, et d'autres qui y contribuent, dans un sujet par diverses entrées, des éléments qui contribuent au sujet final. La crainte des journalistes de France 3 c'était de ne jamais être en charge du produit fini, mais juste contributeur, ça c'est pour les rédacteurs, pour les JRI c'était de se voir cantonné à des tournages autour de la maison FTV ou ne plus partir sur des sujets à l'étranger. » (Direction, 2025)

« Moi je dis que la fusion ne sera absorbée qu'avec la génération suivante, il faut du temps, je ne serai plus là... » (Direction, 2025)

Les craintes des salarié·es, notamment ceux de France 3, en termes de dynamiques de travail se sont confirmées.

« En fait dix ans plus tard la prophétie a été réalisée par la fenêtre, ils nous ont bernés depuis 15 ans, là on se retrouve absorbés par la rédaction de F2, même si elle s'appelle rédaction de FTV. » (Salarié·e)

« La fusion a été un mensonge, cela se termine par un autre mensonge : personne n'est discriminé selon la direction. » (Salarié·e)

Les rapports d'expertise et les travaux des instances représentatives portant sur les différentes phases de la fusion ainsi que sur les étapes ultérieures (projet Tempo, chaîne info, NRCS-Open Média, etc.), n'ont cessé d'alerter sur les risques professionnels à anticiper. Des recommandations avaient été faites en ce sens et les instances avaient demandé des actions de prévention en la matière. Les documents uniques d'évaluation des risques professionnels ont pu, un temps et encore aujourd'hui d'ailleurs, prendre à leur compte l'aggravation de certains risques du fait des processus de fusion sans que des actions suffisantes ou efficaces ne soient mises en place puisque, actuellement les signaux d'alerte en santé se manifestent avec force comme le montrent les témoignages des salarié·es ayant donné lieu aux démarches de la SDJ France 3 et du CSE Siège et les témoignages recueillis dans le cadre de la présente expertise.

Dans le cadre de la présente expertise, en 2025, on relève des atteintes au rapport au travail, au métier, à l'entreprise et au collectif de travail, ce qui engendre des conséquences en termes de santé et, on note également, des impacts sur les carrières et la rémunération comme on l'a montré plus haut (cf. III.2.3). Parmi les facteurs de risques psychosociaux auxquels les salarié·es de la Rédaction National sont exposé·es régulièrement et avec intensité, on note :

- **Des exigences du travail élevées et une intensification du travail.** L'imposition du modèle France 2, tel que décrit ci-dessus (cf. III.2) a contribué à exercer une pression à la performance et à certaine vision de l'excellence mettant à mal les repères de travail et augmentant la charge mentale dans un contexte où les contraintes de travail ont augmenté et les marges de manœuvre se sont réduites. De ce fait la question de la charge de travail et du temps de travail se pose de manière aigue. Ces problématiques ont été l'objet de plusieurs démarches à l'échelle de la Direction de l'Information (étude par questionnaire du CSE, CEDAET, 2023, étude par questionnaire de la direction, Empreinte Humaine, juillet 2024), sans résoudre cette problématique toujours sensible dans le cadre de nos entretiens ;
- **Des atteintes à l'autonomie et au sens du travail.** Là encore l'imposition du modèle de travail et de management de France 2 est venu réduire les marges de manœuvre dont pouvaient disposer une part des personnels. L'autonomie limitée n'étant par ailleurs pas nécessairement bien vécue non plus chez les ex-France 2, même si le « formatage », dont parlent nombre de salarié·es, contribue à banaliser les effets d'une autonomie procédurale limitée.
- **Des tensions dans les rapports sociaux verticaux et horizontaux** et une faiblesse des feedbacks constructifs sur le travail et les compétences. On relève des rapports sociaux horizontaux marqués par de la rivalité qui rend les jugements professionnels menaçants.

La qualité des rapports sociaux influe sur le climat de travail et sur le système de reconnaissance au travail (reconnaissance par les pairs, par la hiérarchie, manifestations formelles de la reconnaissance par des promotions, le salaire, mais aussi par les retours sur le travail et la prise en considération des propositions et des avis). On relève un ressenti très fort chez une part des personnels de :

- **Déconsidération professionnelle**, ancienne mais plus vive à présent que tout le monde participe du même collectif de travail et que les perspectives professionnelles se réduisent ;

« On a perdu de la considération professionnelle, et humainement et en intégrité physique pour certains, on a perdu notre passeport pour le travail. » (Salarié·e)

- **Disqualification et perte de compétences.** Certain·es disent avec des mots forts ce qu'ils vivent comme un amoindrissement de leurs compétences au fil du temps, alors que la courbe de l'expérience professionnelle voudrait l'inverse. Ils/elles disent également à quel point ce phénomène de rétrécissement de l'horizon professionnel offert atteint leur motivation et la perception qu'ils ont d'eux-mêmes comme un « bon » ou un « vrai » journaliste.

Le système de production les amène à se concevoir comme des « *exécutants* » et parfois à s'auto-qualifier de « *nuls* », soulignant bien que c'est le système qui les a conduits à le devenir. Les atteintes à la fierté professionnelle et à l'estime de soi peuvent être importantes et sont un facteur de risque en santé mentale important ; elles risquent de conduire à des formes d'épuisement professionnel et de décrochage du travail et du collectif de travail.

« Il n'y a pas que les vieux, il y a des gens de 40 ans qui faisaient des choses intéressantes, mais maintenant non, moi aujourd'hui je fais des « tâches » là ou avant j'avais une profession maintenant je travaille. Je récusé totalement l'argument « les bons seront sauvés les ringards couleront », tout le monde dans les France 3 coule. » (Salarié·e)

« Je suis devenu nul le 1er septembre quand ils ont supprimé les journaux de la 3 pour ICI dans lequel personne ne se retrouve, on ne comprend rien alors qu'avant on avait un journal structuré, avec des horaires, le respect de nos interlocuteurs, une offre de qualité et là je ne vois même pas l'intérêt, même sur le plan financier. Ça a tout bousillé, ils ont retourné la terre et arrosé de sel pour que ça ne repousse pas. On est des dizaines, nombreux à être payés pour un dixième de la qualité qu'on pourrait fournir, je ne parle pas de la quantité de travail, mais des capacités. Je donne 30% de mes capacités. Je ne parle même pas de mon enthousiasme j'essaye de faire du mieux possible, mais j'ai perdu mon plaisir à faire. Et vis-à-vis de ceux qui nous regardent... C'est nul. On m'admirait un peu « tu fais un beau métier » aujourd'hui c'est « t'es tombé bien bas... ». » (Salarié·e)

- **De l'insécurité professionnelle** en rapport avec les nombreuses et successives transformations de l'organisation du travail et des repères techniques et sociaux au travail pouvant fragiliser la "place" (contexte de reclassement lors de la fin de certaines productions ou de la disparition d'une unité de travail), mais aussi les projections professionnelles.
- **Un rapport à l'entreprise altéré et un rapport à la direction dégradé et de la méfiance, voire de la défiance** envers les discours institutionnels sur le changement, mais aussi sur la bienveillance et la « *porte toujours ouverte* ».
- **Des conflits éthiques sur le plan du sens, de l'intérêt et de l'utilité au travail.** Les évolutions de l'entreprise et des productions peuvent engager pour une part des journalistes un sentiment de perte (évolution de l'offre journalistique, pluralisme des points de vue journalistiques à l'antenne, diversité)

« Soir 3 a été une perte de surface journalistique, on parlait à l'époque il faut s'en souvenir « d'attaque contre le pluralisme, » car on faisait des sujets que la 2 ne fait pas, on était demandé, regardé par le public. » (Salarié·e)

« Il y avait des spécificités éditoriales entre l'offre nationale de la 2 et de la 3, ce n'était pas la même offre, cela imprimait une différence sur l'activité des journalistes, pour certains une perte d'identité, mais aussi une perte de la spécialisation, dans leurs savoir-faire. » (Direction)

IV. - Exigences et contraintes de l'activité : une mobilisation plus forte, une division du travail plus poussée

Nous avons cherché à documenter et objectiver la plainte d'inégalités de traitement au travail.

Dans un premier temps (IV.1), nous revenons sur les transformations du contexte de production à l'échelle de l'entreprise et de la Rédaction Nationale. Les contraintes des productions s'accroissent pour répondre à des logiques gestionnaires impactant le volume et la nature des produits, les moyens disponibles pour produire, notamment en termes d'effectif et les conditions dans lesquelles l'activité est accomplie.

Dans un deuxième temps (IV.2), nous montrons que le contexte de production a pu accentuer les enjeux propres au management des productions et des personnels.

Dans un troisième temps (IV.3), nous nous arrêtons sur la division du travail en prenant appui notamment sur les témoignages, mais aussi sur l'analyse des données de production auxquelles nous avons pu avoir accès. Ceci permettant d'éclairer la question des inégalités d'accès aux tâches dont découlent des situations de souffrance au travail.

IV.1. Une transformation progressive du contexte de production et des produits

IV.1.1. Des contraintes gestionnaires qui pèsent sur les productions et les modalités de travail

Ce que les salarié·es notent avec acuité ces dernières années, c'est une réduction des débouchés au sein de la Rédaction nationale, les journaux télévisés de France 2 devenant peu à peu les seuls débouchés notables là où, auparavant, il y aurait eu plus de possibilités en termes de participation aux journaux télévisés, à des magazines de l'Information, à des missions, à des opérations spéciales.

On l'a dit plus haut, différents programmes de la 3, le Grand Soir 3 (clos en 2018), le Soir 3 (clos en 2019), les journaux télévisés du 12h et du 19h de la 3 au national (clos en septembre 2023) ont été supprimés dans le cadre de décisions institutionnelles répondant entre autres à des contraintes budgétaires, mais aussi à des choix de restructuration de l'offre de France Télévisions (rediriger des moyens vers la chaîne d'information continue et vers la présence sur Internet).

Les magazines de l'Information, qui pouvaient aussi constituer ponctuellement des débouchés pour les journalistes de la Rédaction Nationale, voient leur nombre décroître et les formules qui se lancent ne durent pas toujours. Cela restreint les opportunités de diversification de l'activité pour les personnels qui contribuaient à ces modules alors que la fusion des moyens des rédactions se vendait comme une opportunité de contribuer, notamment, à « plus » d'activités et notamment de magazines. Par ailleurs les « détachements » ne sont pas simples à obtenir pour les journalistes de la Rédaction Nationale (sélectivité, interconnaissance, contraintes d'effectifs à la Rédaction Nationale et priorité aux éditions).

Magazines de l'Information de 2016 à 2025 et leurs effectifs

	2016	2017	2018	2021	2025	État	Chaîne
Magazines de l'Information (présents dans l'organigramme)	12/13h (D)					Fin en 2016	France 3
		13h15 (S/D)				En cours	France 2
		Complément d'enquête				En cours	France 2
		Envoyé spécial				En cours	France 2
		Avenue de l'Europe				Fin en 2019	France 3
		Un œil sur la planète				Fin en 2017	France 2
		L'angle éco				Fin en 2018	France 2
		Pièces à conviction				Fin en 2021	France 3
	Des paroles et des actes					Fin en 2016	France 2
		Dimanche en politique				En cours	France 3
		19h(D/L)				Fin en 2018	France 2
		L'émission politique				Fin en 2019	France 2
				20h30 (S/D)	20h30 (S/D)	En cours	France 2
Total	9	10	9	8	6	Durée et fréquence des magazines variable	
	55	50	53	60	48	En 2016 mention de personnels affectés aux magazines sous le principe du "détachement"	

Les instances représentatives du personnel, comme les journalistes, sont très vigilantes envers de nouvelles réductions des productions de la Rédaction nationale notamment en ce qui concernerait les magazines de l'Information (Complément d'enquête, Envoyé spécial, 13h15, Nous les européens, etc.), mais aussi concernant les opportunités d'activité sur les Sports²⁵.

Au-delà de la disparition de certains programmes, ce sont les modalités de production de ceux-ci qui inquiètent : modification des formats ou des durées, modèle économique de production des magazines hors Information (coproduction, production en externe), et, également, modification des modèles de production à l'Information amenant à ce que les conditions et opportunités pour un·e salarié·e de pouvoir participer à la fabrique de l'un de ces magazines ou aux Sports se restreignent (détachements, externalisation de certaines activités). Tout ceci a des impacts sur le travail et les conditions de sa réalisation ainsi que sur les coopérations de travail (quelles équipes contribuent, avec qui on travaille, pour qui on travaille, par qui nos produits sont vus et via quel canal). Il peut donc y avoir des effets en termes de charge de travail (sur/sous-charge), de sens et d'intérêt au travail.

²⁵ Lors de la séance du CSE du 8 janvier 2025 a été discuté un projet de gel de la participation des JRI de la Rédaction nationale aux productions de la direction des Sports, qui se faisait jusqu'ici en fonction des besoins de celle-ci, pour répondre à des demandes d'« économies substantielles » et à une gestion de l'enveloppe attribuée à la Rédaction Nationale. La question de « prestations extérieures », plutôt qu'un recours aux JRI internes, pour combler les besoins de la direction des Sports étant en réflexion. La direction de l'Information, présente lors de cette séance, soulignait n'être pas à l'origine de cette demande de gel, mais avoir des comptes à rendre sur le plan gestionnaire et avoir besoin des moyens de la Rédaction Nationale pour ses productions propres.

« Avec la suppression des éditions de la 3 cela a été rendu très visible, plus possible de faire autrement. Les éditions ensuite cela a été un second traumatisme. » (Salarié·e)

« Ce qui s'est passé ensuite c'est la disparition des éditions de la 3, le 19-20 et le 12-13 qui sont effectués maintenant par les régions, à part une part National, mais du coup ce n'est plus fait en propre au niveau national. » (Direction)

« Il en reste des années plus tard, une offre très identifiée, une offre de JT pour F2 et de JT plus régionaux pour F3 et une offre d'info continue (franceinfo). Une très grande majorité s'est adaptée à l'organisation et une petite minorité reste ayant du mal à s'adapter ou ayant la nostalgie d'autre chose, d'une autre offre indéniablement. » (Direction)

IV.1.2. Des moyens humains qui se réduisent également

S'il y a moins d'éditions et moins de magazines de l'Information produits en propre à la Rédaction Nationale qu'auparavant, cela ne signifie pas pour autant que la charge de travail s'est allégée. Cela s'explique par les conditions et formations des productions, mais aussi par la structure des effectifs.

Les contraintes budgétaires pesant sur France Télévisions se sont en effet concrétisées par une pression sur la masse salariale qui a pu toucher la Rédaction nationale au travers de :

- **Une baisse de l'effectif de la Rédaction Nationale.** Les données à notre disposition²⁶ montrent ainsi une chute de l'effectif de 2017 à 2023, puis une augmentation sur les deux années les plus récentes, 2024-2025, mais ceci répond plus à l'effet de restructurations globales de la Direction de l'Information (édition/service Télématin, édition/services Météo-Climat-Environnement, service Culture) qu'à un renforcement des effectifs présents sur le terrain ou dans l'encadrement. On renvoie à l'annexe VII.1 pour le détail de ces évolutions par service, édition et fonction.

²⁶ Les données d'effectif physique des années 2022, 2023 et 2024 sont issues du fichier « doc 5 - Évolution des effectifs Rédaction nationale ». Quant aux données d'effectif plus anciennes (2017, 2018, 2021) ainsi que celles de 2025, elles ont été reconstituées à partir des organigrammes de la direction de l'Information de ces années-là (Rédaction Nationale). Afin de rendre les données comparables certaines unités de travail relevant de la Rédaction Nationale des époques les plus anciennes certaines unités de travail ont été extraites du total (IV3, Éditions numériques, service coordination des invités). Les données et organigrammes des années 2017 et 2018 correspondent à des périodes où le processus de fusion des services de la rédaction n'étaient pas encore terminés alors que les données des années 2021 à 2025 concernent la Rédaction Nationale en configuration dite « intégrée ». Ce qui n'exclut pas des transformations (suppression d'éditions, intégration Télématin, etc...).

Évolution des effectifs de la Rédaction Nationale 2017-2025

REDACTION NATIONALE	2017	2018	2021	2022	2023	2024	2025
	440	466	409	388	372	417	419
Effectif physique permanent	<i>Processus de fusion Info 2015 en cours</i> On a extrait les éditions numériques (74), la coord invités (1), IV3 (26)	<i>Processus de fusion Info 2015 en cours</i> On a extrait les éditions numériques (95), la coord invités (1), IV3 (25)	Les opérations spéciales et les prévisions ne sont plus dans l'organigramme de la Rédaction Nationale			Réorg. Éditions France 3 + Télématin + Météo/Climat/Environnement	

On constate que toutes les populations ne sont pas touchées identiquement par les diminutions d'effectifs. Il en découle des effets différenciés en matière de charge de travail ou de vécu des conditions de travail selon les services. Les services les plus anciens, existant avant fusion – soit les services Économie et Social, Enquêtes et reportages/Échanges Internationaux, JRI, Société et Sports, Politique –, ont diminué leurs effectifs tant d'encadrement que de rédacteurs/trices.

Évolution des effectifs des services les plus anciens de la Rédaction Nationale 2017-2025

	2017	2018	2021	2025
Effectif physique encadrement services les plus anciens	39	42	36	31
Effectif physique équipes services les plus anciens	269	267	236	223

Ainsi on relève en particulier :

- **Une décroissance du nombre de rédacteurs/trices au sein des services les plus anciens.** La taille des équipes dédiées à la réalisation au quotidien des reportages et sujets alimentant les éditions a diminué fortement avec la fusion dans les services thématiques pré-existants (Politique, Société et Sports, Économie et Social), mais aussi après celle-ci et jusqu'à ce jour. Le service JRI a réussi à maintenir ses effectifs, une fois la phase de réduction liée à la fusion passée. La création ou l'intégration dans le périmètre de la Rédaction Nationale de services sur les dernières années (Climat-Environnement, Télématin, Culture) modifie la tendance puisqu'un effectif de 22 rédacteurs Télématin a intégré la Rédaction Nationale ainsi que 15 rédacteurs Culture.

La création des services Climat-Environnement et la reconfiguration du service Météo-Climat semblent elles s'être déroulées en ponctionnant des effectifs des services les plus anciens (Société et Économie en particulier). Dans la mesure où les thématiques saillantes dans les éditions sont toujours celles couvertes par

les services les plus anciens, la diminution de l'effectif de leurs équipes a un impact direct sur les exigences du travail attendues de celles-ci et sur la charge de travail ;

- **Une légère diminution du nombre d'encadrant-es au sein des services les plus anciens** (adjoint-es, chef-fes de services). Là encore la récente création ou intégration de services thématiques, avec leur encadrement propre, modifie la lecture qui peut être faite des effectifs globaux des services de la Rédaction Nationale (+10 encadrants avec les services Climat-Environnement / Météo-Climat révisé / Culture et Télématin) ;
- **Un maintien relatif des effectifs d'encadrement au sein des éditions** si l'on exclut de l'analyse la baisse liée directement à la disparition des éditions propres à France 3 national (-9 postes d'encadrement lié aux éditions en 2023 et -3 antérieurement liés au Soir 3). Quelques encadrant-es de ces éditions supprimées ont pu être reclassé-es sur d'autres éditions.
- **Une fonte importante des effectifs supports aux éditions** (responsables, chef-es, chargé-es et assistant-es d'édition) sur la période considérée et en particulier après 2018. La fonte des effectifs aux éditions entre 2017 et 2025 est essentiellement liée à la disparition de nombreuses éditions propres à France 3 au fil du temps.

Le tableau ci-dessous illustre la tendance des effectifs pour les éditions, les rédacteurs/trices en chef-e et leurs adjoint-es étant compté comme « encadrement » et les présentateurs/trices et supports aux éditions comme « équipe ».

Évolution de l'effectif des éditions de la Rédaction Nationale de 2017-2025

REDACATION NATIONALE	2017	2018	2021	2025
Effectif encadrement des éditions	26	27	24	21
Effectif équipe et support aux éditions	42	68	38	21

Les données d'organigrammes, concernant les Magazines de l'Information (hors effectif de la Rédaction Nationale), montrent également une tendance à la diminution des effectifs, plus légère, avec toutefois un pic d'effectif en 2021 (55 salarié-es en 2016, 60 en 2021 puis 48 en 2025) sans que cela soit directement corrélé au nombre de magazines qui fluctue pour décroître de manière marquée sur les dernières années (9 en 2016, 10 en 2017 et 6 en 2025). Le nombre des magazines n'est sans doute pas un indicateur suffisant puisque ceux-ci peuvent avoir des fréquences et des durées distinctes. Toutefois et de manière générale on retiendra qu'en termes de débouchés **les effectifs et le nombre de magazines sont inférieurs en 2025 qu'ils ne l'étaient en 2016** lors du déploiement de la fusion. Cela contredit la rhétorique institutionnelle sur l'accroissement et la diversification des opportunités professionnelles avec la fusion.

Les données des bilans sociaux qui nous ont été transmis montrent également une attrition de l'effectif relevant de la classification journaliste au périmètre du Siège sur la période 2020-2023²⁷. Elle est observable pour toutes les catégories de journalistes, ceux affectés aux Reportage/Info, ceux en support aux éditions et ceux

²⁷ Bilans sociaux 2022 et 2023.

en encadrement. Nous ne disposons pas de données sur la période plus récente pour observer si la « remontée » des effectifs est propre à la Rédaction Nationale ou touche l'ensemble des journalistes à FTV Siège.

- **Un principe de non-remplacement systématique des départs en retraite ;**
- **Un renforcement des contrôles et des injonctions à la modération sur le recours aux non-permanents** et, par période, une forte restriction sur le recours aux pigistes. En 2025 à la Rédaction Nationale les non-permanents représentent 46,8 ETP et sont moins nombreux qu'en 2023 (52 ETP) ou en 2022 (60 ETP). Les données dont nous disposons ne permettent pas de savoir combien de personnes physiques cela représente, ni la récurrence des recours à certain·es. Le fichier de non-permanent·es transmis par la direction pour la diffusion du questionnaire a permis uniquement d'identifier les 122 non-permanent·es qui ont travaillé pour la Rédaction Nationale entre le 1er décembre 2024 et le 28 février 2025 (3 mois).

Ce que les données RH transmises permettent de montrer c'est que si le recours aux non-permanents a pu s'infléchir à la baisse sur les 3 dernières années (2022-2024), a contrario le volume des heures supplémentaires des permanents et de dépassement des forfait-jour de ces derniers ont augmenté.

Ceci éclaire sans doute en partie le discours des salarié·es sur la charge de travail.

Données RH sur le temps de travail à la Rédaction Nationale 2022-2024

Heures supplémentaires payées	2022	2023	2024
Permanents	735	827	880
Non-permanents	705	533	352

Dépassement heures Forfait jour (nombre heures annuelles)	2022	2023	2024
Permanents	1834,5	2914	2985

- **De dispositifs d'incitation aux départs** dans le cadre de la rupture conventionnelle collective 2020-2022 même si le nombre de départs escomptés avec l'opération de rupture conventionnelle collective a été moindre qu'escompté selon la direction. Ainsi 20 à 25 personnels journalistes issus de la Rédaction Nationale seraient sortis des effectifs dans ce cadre.

« [Avec la rupture conventionnelle collective] Il y a des personnes quand même qui sont parties. Il y a eu entre 20 et 25 personnes qui sont parties. C'est dans tous les services de la Rédaction. Quelques membres de l'encadrement. Cela concernait les journalistes et les PTA. Société et Sports, Enquête et Reportage, un service qui a fermé Géopolis, 2 JRI, une collaboratrice du service Politique, un collaborateur en Économique et Social. Dans 90% des cas des gens en âge de partir à la retraite, il n'y a eu que 3 ou 4 départs pour projets personnels. Ça n'a pas eu un très gros impact. Je pense que la direction était déçue. A la Direction de l'Info s'il y a eu 40 ou 50 personnes c'est bien le maximum. » (Direction)

Malgré ces démarches, et les discours qui les accompagnent et imprègnent le climat de travail général et les pratiques de gestion (injonction explicite et tacite à être vigilant sur

les coûts liés à la main d'œuvre), cette pression sur les coûts continue de se faire sentir avec de nouvelles performances attendues sur la masse salariale dans le cadre du contrat d'objectifs et de moyens 2024-2028²⁸.

Les conséquences immédiates et logiques de ces tensions sur les effectifs sont notamment :

- **Une accentuation des processus de sélection des sujets** afin d'optimiser les moyens disponibles pour les éditions. Cela réduit les opportunités de missions et de sujets requérant des temps plus longs de calage, de reportage, de montage ainsi que les sujets sans débouché de diffusion assuré au préalable (engagement d'une édition ou d'un magazine) au profit des sujets d'actualité chaude. Les tensions sur l'effectif peuvent rendre ce processus de sélection complexe. Prenons l'exemple du service Politique dont l'effectif a décri, passant de 20 rédacteurs/trices en 2017 (service déjà fusionné) à 16 en 2021 puis à 12 en 2025 : il se doit toujours de couvrir le même périmètre, celui de la vie politique nationale et un certain nombre de figures de celles-ci (partis politiques, événements clés à l'Assemblée nationale, au Sénat, à l'Élysée, aux partis etc., hommes et femmes politiques en vue, etc.).
- **Un phénomène d'accroissement de la charge de travail, quel que soit l'intérêt des contenus auxquels on contribue.** La diminution de l'effectif a été très importante jusqu'en 2023 et a touché de manière très forte les personnels des services, notamment les rédacteurs/trices. Le service Économie et Social est ainsi passé d'un effectif de rédacteurs/trices de 26 (2017, service fusionné) à 23 en 2025, le service Politique a connu une baisse plus drastique passant de 20 (2017, service fusionné) à 12 rédacteurs/trices, le service Société et Sports a lui aussi connu la même tendance (2017 avant fusion 57 rédacteurs/trices et, post fusion en 2021 il descend à 52 avant d'atteindre en 2025 42 rédacteurs/trices permanent-es).

La fusion n'a donc pas augmenté les moyens disponibles pour faire le travail ou supporter la charge, bien au contraire. Et les éditions du 13h et du 20h sont toujours demandeuses de sujets en la matière. La tension sur les effectifs peut ainsi conduire soit à trancher sur ce qui sera ou pas couvert en fonction de l'actualité, soit à intensifier le travail (limiter la sélection pour continuer à couvrir le champ) ou encore à couvrir mais avec des atteintes à la qualité des productions et les conditions dans lesquelles celles-ci sont préparées et tournées.

Cette diminution est intervenue dans un contexte de fortes et régulières transformations de l'organisation, des process et des outils de travail, contribuant au ressenti de charge de travail élevée. Même si, à compter de la rentrée 2023, les éditions France 3 national disparaissent après que le Soir 3 a lui-même disparu, cela n'a pas conduit à un effet d'allègement de la charge suffisant. De fait les modalités de contribution aux productions (Ici, 20h allongé à 50 minutes) ont évolué et n'offrent pas de répit aux équipes qui ont produit de manière régulière des efforts adaptatifs. Par ailleurs l'évolution sur 2024 et 2025 des effectifs de permanents intervient dans

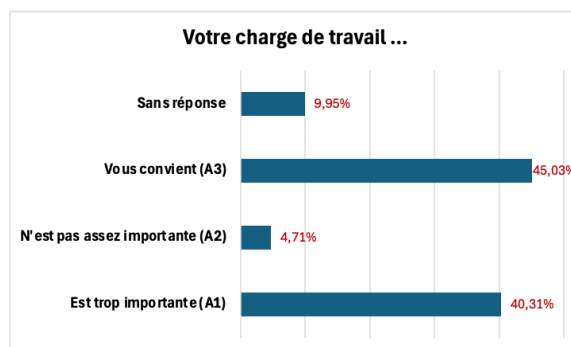
²⁸ Le Rapport d'information du 6 novembre 2024 déposé auprès de l'Assemblée Nationale par la commission des affaires culturelles et de l'éducation sur les projets de COM 2024-2028 de FTV, FMM, Radio France et de l'INA (n°537), précise, concernant les efforts attendus de France Télévisions sur la période du COM que *"La réalisation complète du plan d'économies pourrait conduire à une réduction, sur la période du COM, de 700 équivalents temps plein (ETP) au sein du groupe, alors même que plusieurs plans sociaux ont déjà été menés ces dernières années. Mme Delphine Ernotte-Cunci a rappelé, au cours de son audition, que les effectifs de FTV avaient déjà fortement diminué et qu'« une nouvelle diminution des effectifs de 15 % n'apparaît pas possible ».* »

un contexte de diminution du recours aux non-permanents ne permettant donc pas, là non plus, que des améliorations soient vraiment ressenties.

La perception de la charge de travail est ainsi globalement assez négative, en lien avec la quantité de travail (plutôt trop que pas assez, cf. point II.3), mais aussi avec la nature de la charge. On abordera plus loin la question de la nature des tâches allouées (cf. IV.3.3). A ce stade les données quantitatives collectées via la passation du questionnaire permettent d'observer que, quel que soit le profil des répondant·es (cf. II.1), toutes déclarent une durée de travail équivalente ou presque, il n'y a pas de groupe qui estime travailler en volume horaire beaucoup plus, ou beaucoup moins, qu'un autre. Notons que la moyenne du temps auto-déclaré par l'ensemble des répondant·es est de 44,84h par semaine, ce qui – quelle que soit la situation du journaliste (forfait jour, décompte horaire, permanent·e/non-permanent·e, JRI/Rédacteur/Encadrant·e, etc.) – se situe au-delà de ce qui peut être considéré comme légal et comme soutenable à long terme.

Les données collectées par le questionnaire que nous avons diffusé montrent aussi que 40,31% de l'échantillon de répondant·es estiment leur charge trop importante. Une fois les regroupements par profils de répondant·es établis, on observe des perceptions contrastées de sur ou de sur-charge qui peuvent être corrélées avec une perception plus globalement négative des conditions de travail et de l'équité de traitement.

Perception de la charge de travail (source : questionnaire CEDAET 2025)



- **Un amenuisement des marges de manœuvre** qui pouvaient exister au sein des services et des éditions dans l'exercice d'affectation des sujets et de répartition de la charge de travail.

Ainsi la perception du travail, des tâches et de la charge de travail est dépendante des marges de manœuvre dont les salarié·es pensent disposer pour les négocier, les conduire à leur façon, de manière plus ou moins autonome sur le plan procédural notamment.

De même la nature des tâches allouées influe sur le vécu de la charge. Ainsi les tâches stimulantes ou gratifiantes, celles pour lesquelles on obtient de la reconnaissance, de la visibilité et dont on tire de la fierté professionnelle peuvent aider à compenser les effets négatifs d'un « volume » élevé de tâches, d'une faible autonomie procédurale ou de « pressions » à produire. Inversement des tâches peu stimulantes et faiblement gratifiantes vont être vécues comme « lourdes » à soutenir et vont accentuer la perception négative de la charge, mais aussi du manque d'autonomie ou des contraintes de production. Or, dans des équipes qui ont réduit de taille, les tâches vécues comme ingrates peuvent moins être évitées que lorsqu'elles peuvent être ventilées sur un effectif plus conséquent : les « tours » de

permanence reviennent plus vite, les marges de manœuvre pour éviter ou négocier la réalisation de certaines tâches se réduisent.

Les données quantitatives collectées via la passation du questionnaire sur la charge, exposées plus haut, convergent avec les propos tenus en entretien selon lesquels on ne peut plus, à ce jour à la Rédaction Nationale, se passer de qui que ce soit, indépendamment de son profil (ancienneté, expérience, spécialité, niveau de compétence, etc.), de son statut (permanent·e, non-permanent·e) ou de son organisation de temps de travail (forfait jour, décompte horaire). Dans ce contexte les différences de répartition du travail qui existaient se sont non pas aplanies, mais accentuées : les pratiques de distribution des tâches n'ont pas toujours été révisées.

- **Une complexification du travail de l'encadrement**, notamment à l'échelle des services pour mettre en adéquation les besoins des éditions et ceux des membres de l'équipe en veillant au respect du code du travail, en matière de gestion du temps de travail, de prise en compte des restrictions médicales potentielles et, également, d'enjeux d'équité de traitement dans la répartition du travail (volume, nature des tâches). Les tensions sur l'effectif réduisent les marges de manœuvre pour articuler ces différentes contraintes.

Le vieillissement général de la population de la Rédaction Nationale (âge moyen de 49) et en particulier dans certains services, comme chez les JRI, peut engager des contraintes plus nombreuses sur le plan des conditions de travail et, par rebond, d'adaptation entre la nature des tâches, leurs conditions de réalisation concrètes et ce qui peut être soutenable pour les personnes planifiées. Cela implique, pour le management, un travail de mise en adéquation complexe entre ces différentes exigences et contraintes. Les données d'absentéisme montrent une corrélation très forte entre classe d'âge et taux d'absentéisme avec un décrochage à partir de 45 ans (en dessous de 45 ans les taux de dépassent pas les 1,93% d'absentéisme, au-dessus ce taux atteint 6,79% pour la tranche d'âge 45-49 ans, il est 6,99% pour la tranche des 50 à 54 ans, de 10,04% sur la tranche des 55 à 59 puis il atteint les 18,58% chez les 60-64 ans en 2024). Ainsi plus la moyenne d'âge d'un service est élevée, plus le management produit d'efforts en termes de planification pour s'adapter aux absences prévisibles et inopinées de ses personnels.

Taux d'absentéisme (2022-2023)

Absentéisme ²⁹	2022	2023	2024
Taux d'absentéisme Direction de l'Info	7,66%	6,98%	6,88%
Taux d'absentéisme Rédaction nationale	7,96%	6,69%	5,95%
Ratio absence pour maladie	5,43%	5,27%	4,36%
Dont ALD	1,10%	5,27%	
Dont AT (AT + trajet)	0,49%	0,53%	0,86%
Dont Covid	0,95%	0,00%	
Nombre absences annuelles	568j/an	360j/an	464j/an
Effectif permanent	385 pers. ou 368 ETP	216 pers ou 353 ETP	229 pers ou 383 ETP
Taux de « toujours présents »	Non calculé	41,60%	44,80%
Taux d'absence 3 jours	21,70%	31,70%	37,70%

« La sous population des encadrants, les managers, ils ont une contrainte de temps et aussi de budget aujourd'hui qui fait qu'ils peuvent moins faire appel à des ressources extérieures. La contrainte budgétaire pèse et donc du coup cela pèse sur eux, mais aussi sur le collectif ensuite, quand il y a la question épineuse du maintien dans l'emploi, eux aussi ont des contraintes, mais il faut batailler pour obtenir un moyen humain, une ressource supplémentaire. » (Acteur en santé au travail)

²⁹ Les données résumées dans ce tableau ont été produites par la consultation des bilans absentéisme Rédaction Info 2022, 2023, 2024. Le taux d'absentéisme moyen de la rédaction Nationale est élevé par rapport à la moyenne des unités relevant de la Direction de l'Information, mais d'autres unités de travail semblent encore plus fortement impactées en particulier « franceinfo », « innovation et prospective » et l'unité « coordination de l'information ».

IV.2. L'articulation complexe entre management des productions et management des personnels

IV.2.1. Des logiques d'éditions qui priment sur celles des services

Les éditions (Télématin, JT 13h, JT 20h, Ici) représentent une priorité en termes de production à France Télévisions, ce sont les produits les plus réguliers, emblématiques et visibles sur les chaînes nationales. Cet état de fait positionne les rédacteurs en chef des éditions – du moins ceux des éditions les plus prestigieuses, en premier lieu le 20h – dans un rapport de préséance par rapport aux autres encadrants, ceux des services rédactionnels.

Les services rédactionnels disposent de la force de production, les effectifs de journalistes fabriquant les sujets à insérer dans le conducteur y étant majoritairement situés.

Le fonctionnement entre éditions et services met les seconds au service des premiers, les deux étant interdépendants puisque si les « services proposent et les éditions disposent » ce sont aussi les services qui disposent de la force de travail nécessaire à l'alimentation concrète des éditions.

« Sur les prévisions, les services proposent et les éditions disposent, c'est normal, il faut faire des choix, tous les sujets ne sont pas forcément bons, il n'y a pas matière forcément à un sujet à l'antenne. » (Direction)

« Il faut que quelqu'un tranche, le JT c'est une œuvre collective, mais portée par l'édition, il faut à un moment être vertical, décider de ce que l'on met dans le journal, ce n'est pas une décision collégiale qui se fait à 420 donc oui des propositions et une rédaction en chef qui tranche. » (Direction)

Les encadrant·es des éditions sont celles et ceux qui :

- Pilotent et animent les conférences de rédaction ;
- Maîtrisent et valident en dernier état le conducteur tout au long de la journée ;
- Valident éditorialement les sujets qui ont déjà pu passer des étapes de validation à l'échelle du/de la chef·fe de service ou de ses adjoint·es (validation journalistique). Ces étapes de validation constituent des phases d'évaluation du produit en train d'être fabriqué – correspond-il à la demande initiale sur la forme, sur le fond, en qualité, si non qu'est-ce qui doit être modifié ? – mais ces phases constituent aussi une forme d'évaluation du travail de celles et ceux qui ont travaillé, le trinôme rédacteur/JRI/monteur.

Ces étapes de validation se déploient le plus souvent en salle de montage lors des passages du rédacteur en chef de l'édition ou de ses adjoints et, aussi, dans des échanges hors salle de montage entre encadrants. Au regard de la pression temporelle à disposer du produit fini pour une diffusion souvent imminente, les commentaires posés en salle de montage sur le travail des personnels des services n'autorisent pas un développement du débat très conséquent ;

- Sélectionnent les prévisions, là encore les propositions de sujets, de missions auront bien souvent fait l'objet d'échanges ou de relecture par le chef·fe de service ou ses adjoint·es, même si dans les faits il peut être inscrit dans l'outil directement (NRCS/Newsboard-Open Media) ;

- Négocient avec la direction de l'Information les moyens attribués pour une édition (acquisition de droits, car régie, équipe supplémentaire) ainsi que la distribution des sujets lorsque leur mise au conducteur dans une édition plutôt que dans une autre se pose ;
- Évaluent le produit fini ou, autrement dit l'édition diffusée, c'est-à-dire le résultat du travail des différentes équipes et en particulier celui des contributeurs du journal, celles et ceux qui ont « signé » des sujets ou y ont contribué. L'un des cadres visibles de cette évaluation de la production est la conférence de debriefing, là encore pilotée et animée par les éditions.

Les « retours » réalisés sur le résultat du travail et le travail journalistique peuvent transiter par les chef·fes de service et les adjoint·es lorsque des contributeurs/trices ne sont pas présent·es à ces debriefings. Elles et ils servent alors de relais de ce qui a pu être dit de la part des éditions dans le cadre du débriefing ou traduire ce qui aura pu être l'objet d'échanges entre l'encadrement des éditions et celui des services.

Les services des éditions sont principalement guidés par :

- **Une logique de « produit /production »**, le façonnement d'un conducteur, la gestion de la pression temporelle pour que l'édition soit prête dans les temps impartis et une gestion des moyens disponibles pour la fabrique de l'édition du jour.

Dans le cadre de cette logique la recherche est de répondre à des standards de qualité, difficiles à définir précisément, mais qui s'expriment au travers de nombreuses exigences pesant sur les formats, le style journalistique, la construction du sujet, la technique (image, son), etc. Les enjeux sont ici ceux de la gestion du temps et de la qualité, avec des injonctions explicites, adressées aux services et à leurs salarié·es d'excellence et de performance (cf. III.2.1 et III.2.2).

C'est dans ce cadre que peut se loger l'hypothèse, formulée par de très nombreux personnels, d'une sélection des contributeurs aux éditions, au moins à certaines d'entre elles. Ce qui est pointé est une pratique du « casting » exercée par l'encadrement des éditions, c'est-à-dire un filtrage des journalistes positionné·es sur des sujets mis au conducteur d'une édition. Ce filtrage est l'objet d'échanges ou de négociation avec les services, mais ce dans un rapport de domination des services par les éditions. Ce « casting » répondrait à des enjeux d'excellence, mais renforcerait les clivages existants (France 2, France 3, FTV, etc.) et les réseaux d'affinités déjà actifs ;

« Ça se voit sur l'accès au 20h. Moi je m'étais débrouillé·e pour vivre ma vie avec le 19-20 du weekend sur France 3, donc moi non je n'y ai pas accès, mais je ne suis pas la recherche du 20h, mais il y a clairement un casting. Après moi j'en ai fait mon deuil aussi, si c'est pour être dans le panier de crabes, j'ai une préférence pour ne pas y être ! » (Salarié·e)

- **Une logique de « marché »** ou de concurrence avec d'autres producteurs d'information quotidienne à l'échelle du paysage audiovisuel français, mais aussi de la presse quotidienne ou de la « toile ». Cette concurrence peut aussi s'exercer en interne, entre éditions, les rédacteurs en chef pouvant estimer que certains sujets ou angles entrent plus dans leur champ que dans celui de l'autre édition. Ce départage est confié aux représentant·es de la direction de l'Information le cas échéant, il peut s'effectuer en conférence de rédaction à laquelle ils participent.

Dans le cadre de cette logique l'enjeu est de ne pas laisser passer une actualité que d'autres producteurs de l'Information auraient identifiée et qui serait de nature à

capter des publics ou à décrédibiliser l'édition (la chaîne et FTV par contiguïté) dans ses missions de couverture de l'Information. Des enjeux d'audimat et de représentation d'un service audiovisuel public qualitatif sont en jeu.

La logique de management des moyens, humains et matériels, existe également à l'échelle de l'encadrement des éditions, mais elle n'est prise en charge par celui-ci qu'en seconde intention, celle-ci étant organisationnellement et symboliquement la prérogative des services et des membres des directions de la Rédaction Nationale, de sa direction des Ressources humaines et de la direction de l'Information via la direction des reportages et des moyens notamment.

Les éditions peuvent ainsi aller sur ce terrain de la gestion des personnels en s'enquérant, en conférence de rédaction et en pré-conférence des disponibilités en effectif au sein d'un service, mais c'est surtout et encore une fois dans une optique de maîtrise de la production afin d'évaluer la possibilité de commander un sujet en plus à un service qui doit déjà en produire un ou plusieurs, de caler un tournage avec déplacement, etc., et, on l'a dit, afin d'identifier la disponibilité de personnels ciblés comme compétents et/ou performants selon une logique qui a pu être appréciée comme du « casting », point sur lequel on revient ci-après. Les éditions restent avant tout préoccupées par la performance et la gestion du temps et non par des questions de gestion des personnels.

IV.2.2. Des services qui assurent le management du « capital humain »

On vient de le dire, les services de la Rédaction Nationale mettent à disposition des éditions, au quotidien, leurs personnels en fonction de l'actualité et des choix éditoriaux qui seront faits en termes de thématiques à aborder (économique, culture, etc.) et de sujets à fabriquer pour chaque édition. Les services prennent ainsi en charge la fabrique des sujets du journal télévisé tel qu'il est conçu et commandé par les éditions (nombre de sujets à préparer par service, durée allouée, typologie du produit en format : interview, micro-trottoir, etc., orientations sur les données ou le narratif attendus).

Les encadrants des services sont ceux qui :

- Pilotent l'activité de leurs équipes de journalistes ou de journalistes reporter d'images, en répartissant le travail, en planifiant chacun·e en tenant compte de l'organisation du temps de travail contractuelle, de règles RH et, dans certains cas, de recommandations de la médecine du travail.

Dans ce cadre, l'encadrement des services peut être confronté à l'expression de préférences pour certaines tâches ou domaines thématiques de la part des membres de leur équipe. Il peut aussi se trouver en difficulté dans le cadre de l'affectation des tâches à chacun·e, ses décisions de distribution du travail pouvant rencontrer des contestations au nom d'un principe d'équité, mais aussi au nom de l'intérêt du travail confié.

Le travail perçu et catégorisé comme le moins attractif (sujets ou éléments pour les éditions Ici, « bouts de sujets » pour autrui, micro-trottoir, etc.) peut être plus difficile à affecter et engager des interactions inconfortables, voire tendues, entre encadrement et journalistes. Argumenter sur l'équité du système de distribution du travail, mais aussi de la charge relève du savoir-faire managérial et est régulièrement mis à l'épreuve dans certains services (Société, JRI, Culture, Politique notamment) et moins dans d'autres (Climat par exemple).

Certains services ont mis en place des tableaux de volontariat pour certaines tâches (permanence) et s'emploient à réguler l'ordre de passage s'ils repèrent des déséquilibres. De même des référents thématiques ont pu être mis en place dans plusieurs services (Politique par partis, Économie par secteur d'activité ou thématique) sans que cela soit nécessairement des domaines exclusifs du fait d'effectifs qui restent réduits et de nécessité de les alimenter en continu et quotidiennement plusieurs éditions ce qui mobilise bien au-delà du temps de travail de quelques journalistes référents.

Cette gestion des individus et du collectif de travail à l'échelle du service prend également en considération dans la mesure du possible ce que les encadrant·es ont acquis, au fil de l'eau, comme connaissances fines de chacun·e au travail (expérience, préférences et spécialisations, aspects du métier maîtrisés et moins maîtrisés, situations familiales, tensions relationnelles avec certain·es collègues, etc.) ;

- Pilotent l'évolution des effectifs (recrutement, recours ponctuel à des externes pour du remplacement notamment). Dans ce cadre de l'expression de ces besoins ils ont à référer à diverses entités pour obtenir la validation des moyens demandés ;
- Évaluent le travail de leurs équipes (validation journalistique, retours et cadrages sur le travail réalisé, etc.). Ces évaluations prennent différentes formes, les plus formalisées étant l'entretien annuel et professionnel, d'autres plus fréquentes concernent le travail réalisé sur les éléments et sujets en fabrication ou sur les propositions de sujets (en direction de la conférence de prévision) ;
- Pilotent et accompagnent les carrières et la montée en compétences des membres de leurs équipes. Dans ce cadre l'encadrement des services s'appuie sur des services supports de la Rédaction Nationale, de l'Information ou, plus largement, de FTV. Et il est tributaire des décisions prises par différentes instances indépendantes des services et externe à la Rédaction Nationale (Comité carrière, Comité de pilotage emploi, etc.) ;
- Assurent une communication montante et descendante entre les directions supports, la direction de l'Information, les éditions et leurs équipes ce en temps ordinaire et de manière plus appuyée lorsqu'il y a projet de restructuration ou déploiement de nouveaux outils et normes de travail ;
- Assurent une régulation des tensions et de la conflictualité verticale directe (manager de proximité) et indirecte (édition, direction), ainsi qu'horizontale (tensions interpersonnelles au sein du service ou avec les membres d'autres services, concurrence, dénigrement, etc.). Ce savoir-faire de déminage de la conflictualité sociale passe également par une gestion par l'encadrement des services, au moins en première intention des revendications individuelles et collectives sur le plan de la carrière, de la rémunération, de la planification, etc. Dans ce cadre ils peuvent s'appuyer sur des services supports de la Rédaction Nationale, de l'Information ou, plus largement, de FTV.

Le rapport des services aux éditions est l'objet d'efforts réguliers de coordination et de négociation pour que l'encadrement de chacun de ces domaines conserve ses prérogatives et une autonomie suffisante pour tenir les enjeux qui sont les siens sans pour autant entraver l'action de l'autre.

Si, sur le plan de la production, il est certain que ce sont les éditions qui effectuent des commandes aux services qui les mettent à exécution, ces commandes peuvent faire l'objet d'échanges, lors des pré-conférences et en conférence de rédaction ainsi que, plus informellement, au cours de la journée. Les chef·es de service ou les adjoint·es

peuvent intervenir pour obtenir une inflexion du script attendu par les éditions en fonction des difficultés des équipes de terrain à y répondre (trouver la bonne image, un profil demandé à interviewé, etc.).

« On entend beaucoup dire qu'il y aurait un casting de la part des éditions, je l'entends depuis plusieurs années. Les éditions qui diraient : « tu es sûr que je confie le sujet à untel ou à untel ? », c'est au chef de service de se positionner, d'être sûr. Les éditions n'ont jamais de veto. Les choix se font au niveau des services ; les gens s'ils sont honnêtes diront que des gens font des 20h qui n'en avaient jamais fait ou pas régulièrement, les choses évoluent, mais lentement. » (Direction)

En ce qui concerne la division du travail et l'affectation des éléments ou des sujets à des rédacteurs/trices ou JRI, les chef·fes de service disent ne pas se laisser prescrire le qui fait quoi et avancent savoir empêcher les tentatives de s'immiscer dans leur prérogative, celle de la gestion des membres de leur service. Toutefois si les encadrant·es des services disent faire barrière à des pratiques d'ingérence de la part des éditions, elles et ils disent aussi effectuer par eux-mêmes ce filtrage en tenant compte de ce qu'ils savent des attentes et du prescrit des éditions sur un sujet et de ce qu'elles et ils connaissent des membres de leur équipe sur le plan professionnel (gestion du temps et de la pression temporelle, maîtrise de certains formats, etc.).

La proximité entre l'encadrement des services et celui des éditions, la force du « modèle » ou de la « norme » de travail dominante (cf. III.2), particulièrement bien intériorisée, ne remettent donc pas en cause la position dominante qu'occupent les éditions. L'encadrement des services est incité à éviter de se mettre en difficulté en s'écartant trop de la demande des éditions. En outre, la charge de travail et la pression temporelle freinent les velléités d'initiative, le risque étant de ne pas pouvoir produire dans les temps, de devoir reprogrammer un sujet, de devoir accompagner plus densément la fabrique d'un sujet lorsque l'on s'écarte des attentes – ce qui est chronophage pour l'encadrement –, du prescrit en termes de contenu à produire ou de suggestion, implicite, sur le qui peut ou pas produire un travail répondant au niveau d'exigence attendu et bien connu de toutes et tous. Des salarié·es mentionnent des pratiques souterraines de filtrage ou de contournement des affectations permises par le planning (disponibilité/indisponibilité des un·es mais pas des autres), qui consisteraient de la part des éditions à réviser leur commande aux services (décaler le tournage d'un sujet, modifier un sujet), cela permettant de conserver la maîtrise du casting et le niveau de qualité attendu des produits fournis par les services.

Pour toutes ces raisons l'écart au prescrit des éditions n'est pas si aisé et doit, dans tous les cas, se justifier. Il apparaît comme un risque opérationnel et, aussi, relationnel entre les deux niveaux de management (services et éditions).

« Il n'y a pas un chevalier blanc, peut-être certains n'en pensent pas moins, mais tout le monde applique le système, dans les éditions ou les services. Les rédactions sont des prestataires de services, c'est l'édition qui passe la commande, ceux qui gèrent les journaux qui demandent à ce que la commande soit faite telle qu'eux la fantasment, un click and collect. Certains cadres dans les services doivent bien en souffrir, mais c'est plus simple d'appliquer que de contester. » (Salarié·e)

La question de l'équilibre ou de l'articulation, complexe, entre ces deux niveaux de management et leurs périmètres de prérogatives a déjà fait l'objet d'analyses et de préconisations. Ainsi dans le DUERP de 2022 on notait, pour l'unité de travail « rédacteurs tournage », une ligne d'action de prévention « rééquilibrage des décisions services & éditions » pour répondre à plusieurs types de facteurs de risque psychosociaux. Cette ligne se voit reproduite à l'identique dans le DUERP 2023 ce qui laisse supposer que l'action est toujours nécessaire. Le DUERP 2024 s'inscrit dans la

continuité mentionnant toujours la nécessité d'échanges avec l'encadrement éditorial pour limiter l'exposition à certains facteurs de RPS. Et le plan d'actions établi fin 2024, faisant suite à l'intervention du cabinet Empreinte Humaine à la Direction de l'Information sur des questions de charge de travail notamment, mentionne dans ses axes principaux de prévention : agir pour rééquilibrer le rapport éditions et service (axe 6 du plan d'actions de décembre 2024).

Si cela a été identifié comme un axe de travail dans le contexte de la gestion de la charge de travail, cela l'est aussi dans le contexte des problématiques soulevées par la présente expertise, c'est-à-dire celles d'enjeux d'équité au travail.

Si l'encadrement comme la direction de la Rédaction Nationale ou de la RH se défendent d'appliquer une logique de « casting », elles pointent en revanche avec insistance l'existence d'une distribution inégale des compétences et des dispositions professionnelles dans la population de la Rédaction Nationale. Ceci amènerait et justifierait les choix posés en termes d'affectation des tâches lorsqu'il s'agit d'attribuer un travail complexe et stressant (i.e un sujet pour le 20h) à l'un-e plutôt qu'à l'autre. Et ils attribuent clairement le rôle décisionnel sur ces choix à prendre au management des services déclinant tout rôle actif des éditions. Ainsi il y aurait une problématique de compétences qui limiterait les possibilités de confier le même travail à toutes.

« Le discours sur la politique du « casting », je pense que cela a été très vrai à un moment donné dans cette maison, qui n'est plus ou quasiment plus. Ce ne sont pas les éditions qui décident qui fait quel sujet, cela se gère au niveau des services. Pour nous à la direction de l'Info et de la Rédaction Nationale, l'enjeu c'est que personne ne doit être ostracisé, et encore une fois il n'y a pas un journaliste qui n'ait fait de sujet du 20h. » (Direction)

« Après je sais que ce n'est pas facilement understandable, mais c'est aussi une réalité, il y a des gens en salle de montage avec qui il faut que les encadrants passent l'après-midi pour s'assurer que le sujet va sortir, sinon il n'est pas à l'antenne. Ce choix-là je le dis clairement, encore un mythe qui circule, ce n'est pas les éditions qui le font, mais les chefs de service, c'est un message clair venant de la Rédaction Nationale : tout le monde doit pouvoir travailler sur toutes les éditions, mais pas forcément avec la même temporalité, si la personne perd ses moyens, car stress, ce n'est pas quelqu'un que l'on va mettre sur le news, c'est sûr. » (Direction)

Au regard du lien entre enjeux de compétences et enjeux d'équité d'accès aux tâches et à leurs corollaires (impacts rémunération et carrière, impacts en santé, impacts sur les rapports sociaux), il importe de considérer ce qui a été fait en termes d'évaluation des compétences, de clarification des attendus, de définition de la qualité (cf. partie V.2) et d'actions de soutien à la montée en compétences de chacun-e. Dans la mesure où l'ancienneté moyenne de la Rédaction Nationale est de 22,79 ans pour les journalistes (23,50 ans pour les hommes et 21,99 pour les femmes journalistes et 17 ans chez les PTA) et que cette ancienneté dans l'entreprise est pour une part inférieure à celle dans le métier, cette question de la compétence doit être appréciée à l'aune des attentes spécifiques du système de production : des transformations des organisations couplées à des normes de travail qui ont évolué, des transformations du métier plus macro (polyvalence accrue notamment), des évolutions de la technologie.

IV.2.3. Un système de production contraint qui complexifie le management

Le système de production actuel est confronté, du fait des moyens humains dont il dispose et des objectifs qu'il se donne (nombre d'éditions, qualité des productions,

limitation des coûts liés à la main d'œuvre, etc.), à plusieurs ordres de contraintes qui sont prises en charge par les deux niveaux de management dont on a pu parler, au sein des services et au sein des éditions :

- **Des contraintes d'ordre pratique**, liées aux butées temporelles qui organisent la production, ainsi par exemple l'édition de 13h suppose que le matériau prêt à diffuser soit fabriqué en matinée, à moins de disposer de matériau travaillé sur les journées précédentes.

Ce type de contrainte implique certains choix à l'échelle des éditions et des services, par exemple choisir de faire pour l'édition du 13h des sujets impliquant moins de temps de tournages ou des tournages moins éloignés géographiquement, faire plus appel aux productions ou aux forces de travail des bureaux régionaux et des régions du Réseau France 3, choisir des formats journalistiques rapides à monter comme des micros-trottoirs ou en passer par des sujets plus courts en durée ou ayant moins recours à de l'infographie, etc.

Ces contraintes sont prises en charge conjointement par les éditions et les services, en pré-conférence et en conférence de rédaction et tout au long du processus de production pour que la commande soit soutenable et éviter un accident opérationnel (sujet non disponible ou incompatible techniquement avec une mise à l'antenne au moment de la diffusion).

Ces contraintes et les choix pris par le management peuvent avoir des impacts sur ce que l'on produit et sur comment on le produit, ce qui n'est pas sans effet sur la perception qu'ont les salarié-es de leur travail, son sens, son intérêt, sur leur perception de charge (complexité, pression temporelle, travail dans l'urgence, etc.) et de la qualité de ce qu'ils produisent (autonomie, fierté au travail, jugement professionnel sur sa propre production, etc.).

- **Des contraintes d'ordre économique et financier.** L'encadrement comme la direction le rappellent l'organisation du travail et de la production actuelle sont enserrées dans des contraintes économiques.

*« Je fais la tournée des services, pour expliquer les coupes budgétaires que nous impose la tutelle, l'économie c'est un acteur au quotidien, il ne faut pas se tromper. »
(Direction)*

Si l'on considère cet ordre de contraintes, on observe qu'il peut impacter la nature des tâches et les conditions dans lesquelles elles sont réalisées. Comme on l'a dit, le « sale boulot » participe du système de production, il lui est nécessaire. Et, dans le contexte de la production des éditions, les séquences de « micro-trottoir », par exemple, sont une manière facile et peu coûteuse de disposer de sujets sur une thématique d'actualité à couvrir. Le micro-trottoir vient illustrer, animer, un sujet pour lequel on dispose de peu d'images ou pour lequel des images qualitatives demanderaient plus de temps, ou plus de moyens de tournage, moyens dont on ne dispose pas.

Toutefois et même si les injonctions faites à FTV sur le plan économique et financier participent, sans nul doute, à la dégradation des conditions dans lesquelles le travail s'effectue, cela ne saurait annuler les obligations de sécurité et de prévention des risques qui incombent à l'employeur ni justifier des formes de management inadaptées ou un traitement inéquitable ou discriminatoire au travail.

« Le service est passé en 4 ans de 6 encadrants à 3 aujourd'hui. Pour toujours 365 jours d'antenne, un 20h plus long. Il y a du stress, de la fatigue. L'encadrement des services est pris en étau entre les demandes des éditions et le management des »

journalistes. Des collaborateurs à qui on demande toujours plus aussi. » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

Ces contraintes de production viennent aussi impacter les marges de régulation dont pouvait disposer le management, tout particulièrement au sein des services en termes de gestion des ressources humaines pour :

- **Accepter une demande de détachement** venant des Programmes ou des magazines de l'Information suppose de disposer, en interne à la Rédaction Nationale et dans le service concerné, de suffisamment d'effectif pour absorber les commandes quotidiennes des éditions, assurer les permanences et anticiper les absences. Si les marges se réduisent, cela a des impacts indirects sur la possibilité d'accéder à une demande de détachement ;
- **Gérer les demandes de mobilité entre services**, voire avec d'autres directions. Là encore accepter une mobilité suppose de s'assurer que l'effectif restant sera suffisant pour assurer les productions attendues du service et s'assurer également qu'un remplacement ou recrutement sera bien validé, dans un contexte de coupe budgétaire et de pression à la réduction de la masse salariale ;
- **Planifier et assurer les permanences** qui pouvaient être l'objet d'une répartition inégale selon les services et les salarié·es. Sur ce plan il semble que plusieurs services aient établi des « tours » plus équilibrés entre tous pour éviter que ceux-ci n'engagent des cycles trop courts en ne tournant que sur quelques un·es avec la réduction de taille qu'ont connue certains services depuis la fusion ;
- **Attribuer les tâches et réguler la charge.** Ces contraintes de production ont été avancées par le management pour affirmer qu'il ne lui était pas ou plus possible de se passer des personnels composant son service, les conditions actuelles n'autoriseraient ainsi pas de laisser des salarié·es désœuvrés ou ne permettraient pas de ne les mobiliser que faiblement. De même ces contraintes auraient finalement contribué à limiter certaines pratiques qui ont eu cours depuis la fusion des services, qui consistaient à privilégier la planification de certain·es sur certains produits, mais pas sur d'autres et inversement. Cet argument comporte une part de vrai, mais les données dont nous disposons (cf. IV.3) montrent aussi que si tous les bras sont devenus indispensables, cela ne signifie pas que les tâches sont distribuées uniformément.

« Même pour les tâches de débutant il n'y a plus personne, du coup on demande à des personnes expérimentées... Faire une séquence, être disponible pour une interview à l'autre bout de la France, pour un micro-trottoir à 5h du matin ou pour des sujets marronniers, le chocolat à Pâques, là on va nous diriger vers ça, mais une fois qu'on l'a fait une fois, il y a une perte d'intérêt. Les plus jeunes ne sont pas nombreux et ils bossent beaucoup, beaucoup, ils ne peuvent pas tout faire, du coup il n'y a pas de renouveau sur les personnes qui débutent. Même les jeunes maintenant sont capés dans les services. » (Salarié·e)

« On nous a affirmé que ce sera possible d'avoir des détachements, même dans ce contexte de tension sur les effectifs. La nouvelle RH est venue nous voir, elle nous a affirmé que oui cela serait possible, mais on n'a pas encore été confronté à cette situation. » (Salarié·e)

« Il y a peut-être des gens qui en font davantage [micro-trottoir]. Ça on va plutôt le confier aux journalistes les moins expérimentés, mais ça c'est si c'est celui que l'on vous demande à 11h du matin ou à 15h. Mais si on n'a pas le choix ou si c'est celui de 8h cela peut être le grand reporter ou le JRI de guerre, s'il est de permanence oui il fait le micro-trottoir comme les autres. » (Direction)

IV.3. Hiérarchie des produits et division du travail

IV.3.1. Une classification des productions : des produits plus ou moins prestigieux

Les productions de la Rédaction Nationale ont réduit en variété et pu parfois changer en termes de modèle de production par suite de restructurations et de contraintes économiques et financières. Ce qui n'a pas changé, et s'est même accentué avec la fin des éditions nationales de France 3, c'est le poids de la classification des produits sur lesquels les journalistes de la Rédaction nationale interviennent. Ainsi participer à la fabrique de certains produits (éditions, magazines, opérations spéciales) serait, en fonction du classement interne de ceux-ci, la marque d'une reconnaissance professionnelle par les pairs et par la hiérarchie et traduit en termes de jugement sur les compétences avec des conséquences possibles sur la carrière.

Ainsi être jugé apte à réaliser certains produits ouvrirait par la suite des opportunités professionnelles, celles de faire des tâches à valeur ajoutée et d'intervenir de nouveau sur des produits bénéficiant d'un fort crédit social et professionnel en interne à FTV. Cela optimise ses chances d'être repéré par l'encadrement et d'obtenir par la suite plus de responsabilités ou d'opportunités professionnelles.

Cette classification des produits de la Rédaction Nationale dérive de la préséance historique de France 2 sur France 3 – et des moyens dont dispose France 2 par rapport à France 3 – dont on a pu parler plus haut, mais elle semble aussi s'appuyer sur d'autres critères relatifs au travail journalistique (travail de terrain, difficulté du terrain, format long ou court, travail narratif au travers du montage, exigence sur les images, le son, etc.), à la typologie des sujets ou des domaines traités, à la notoriété des personnes interviewées ou celles positionnées en présentation à l'antenne, etc.

Cette classification débouche sur une hiérarchie des produits, certains étant plus attractifs et prestigieux que d'autres sur le plan professionnel. Ainsi et de longue date il semble qu'en tête du classement viennent :

- **Une hiérarchisation des éditions selon laquelle le journal télévisé du 20h de France 2, est considéré comme le « vaisseau amiral »** qui concentre donc les moyens et l'attention de l'institution. Cela en fait un produit attractif pour les journalistes, car il devient le symbole de réussite professionnelle et d'une plus grande visibilité de leur travail en interne comme en externe (téléspectateurs).

« Il y a toujours eu une hiérarchie, non formulée, mais tacite entre les éditions, celle du 20h était une édition phare, celle donc de France 2. » (Direction)

« Il y a eu nécessairement un petit infléchissement, mais le pour moi le modèle demeure quand même... Le fait que le 20h soit entre guillemets tout puissant, pour moi cela reste d'actualité. » (Direction)

Les autres éditions semblent elles aussi classées selon une courbe d'attractivité déclinante, ainsi mieux vaut être sur une édition du 13h semaine que sur celle du weekend et mieux vaut être préposé à participer au 13h que de l'être sur une édition d'ici.

« Je n'ai plus fait un seul sujet France 2 depuis deux ans. Que pour le weekend, il y a une hiérarchie, le weekend à France 2 c'est le plus bas, puis le 13h, puis le top du top c'est le 20h semaine. » (Salarié·e)

« Et nous on se retrouve à être dans la rédaction de France 2, on fournit des sujets pour ICI, mais nos chefs n'en ont rien à foutre. D'entendre ça, ce n'est pas super agréable. Personne dans notre service ne vient nous féliciter quand on bosse pour la 3. Là je bosse pour un sujet de la 3, on me dit « non il y a 2 sujets de 13h qui doivent être faits avant ». La 2 passe en premier, l'antenne de la 3 est devenue n'importe quoi, il y a cette espèce de mépris pour la 3. » (Salarié·e)

« Chaque semaine ce sont des petites humiliations, et c'est très dur à vivre. Par exemple je suis censé·e suivre telle thématique (...) Récemment il y a eu un événement qui entrait pile dans ma thématique, mais on ne me confie que France 3/ ICI, et à un junior à France 2. Je fais, ce n'est pas déshonorant, mais pourquoi je ne peux pas signer des 20h ? L'autre est plutôt compétent·e, mais ce n'est pas non plus... il fait des sujets normaux, comme plein de gens. C'est épuisant de se demander chaque jour « pourquoi je ne fais pas le 20h ? » On vous répond « oh ça va on ne va pas s'amuser à compter ! ». Et bien si, moi c'est simple en plus, c'est 0. Quand c'est 0 vous êtes obligé de le constater. » (Salarié·e)

- **Les magazines de l'Info et en particulier ceux ayant requis des journalistes un travail de terrain de longue durée, de l'investigation ou des interventions dans des contextes sensibles** (zone de guerre ou de conflit armé par exemple, mais aussi sujet requérant un travail supposant un carnet d'adresses en milieu politique ou économique) et qui donnent de l'espace pour développer un sujet (format long). Ce sont ainsi Envoyé Spécial et Complément d'enquête qui semblent représenter les produits les plus emblématiques et attractifs pour « se réaliser » en tant que journaliste.

Au-delà des magazines de l'Information, d'autres débouchés de travail pour les journalistes étaient attractifs et se sont asséchés avec les révisions successives de l'organisation et des modèles de production (magazines produits en interne, fabriqués sous le mode de la co-production avec des personnels techniques et journalistes de FTV, fabriqués sous le mode de la co-production mais sans recours aux journalistes de FTV, fabriqués sous le mode de la production externe sans recours aux personnels de FTV). Des magazines, gérés par les Programmes, ont pu s'arrêter (Thalassa) ou être réorientés sur un autre modèle de production, avec moins de sollicitations des personnels permanents.

Les « détachements » sur les magazines (magazines de l'Information ou des programmes) de journalistes de la Rédaction nationale qui pouvaient avoir cours antérieurement existent toujours, mais semblent être réservés à un très petit nombre de journalistes, souvent les mêmes, dans une logique de « happy few ». Les données quantitatives dont nous disposons permettent de montrer que l'accès aux magazines de l'Information se concentre sur un très petit nombre de journalistes quelle que soit leur rédaction d'origine. Les vacations pour les 3 magazines pour lesquels nous disposons du plus de données (soit Envoyé Spécial, Nous les Européens et Complément d'enquête) ne concernent que 10% des journalistes ex-France 3, 12 % des ex-France 2 et 17% des plus jeunes recrues à FTV (intégrés post-fusion). Les salarié·es ex-France 3 rencontrent les plus forts freins à l'accès à ces magazines³⁰.

« Je souligne qu'il n'y a personne des ex-France 3 dans les magazines : Cash, Envoyé Spécial, Complément d'enquête, Nous les Européens. Juste une personne, une et une seule et qui est là depuis longtemps. Mais on me dit ce n'est pas vrai.

³⁰ Voir plus bas, section IV.3.3 pour les données quantitatives détaillées.

On n'aura pas notre place là-bas, on me dit que non on ne savait pas... Donc il y a un blocage, voilà. » (Salarié·e)

« Le magazine, anciennement « Avenue de l'Europe », « Nous les européens », a été récupéré par les France 2, il n'y a pas eu de casting ouvert, des gens sans expérience ont été mis dessus. » (Salarié·e)

Être affecté sur telle ou telle édition ou contribuer à tel ou tel magazine, faire un format court ou long, ce n'est pas simplement travailler ou avoir une certaine charge de travail, c'est aussi participer à un système de production où tous les produits n'ont pas la même valeur et où la valeur de ceux-ci dit quelque chose du journaliste que l'on est ou de comment les autres nous nous considèrent en tant que professionnel. Par le truchement de ce que l'on fait – ou de ce que l'on nous donne à faire – on acquiert une certaine valeur dans le milieu professionnel et au sein de l'équipe à laquelle on appartient (son service, la Rédaction Nationale, voire au-delà). La hiérarchie des produits et l'accès de chacun·e à ceux-ci façonneraient ainsi en quelque sorte celle des journalistes. D'où l'intérêt de regarder qui accède à quels produits, ce que nous ferons en détail plus loin dans cette partie (cf. IV.3.3).

IV.3.2. Une hiérarchisation des tâches : le vrai travail et le sale boulot

S'en tenir à une simple classification des produits de la Rédaction Nationale serait insuffisant pour comprendre comment celle-ci agit sur les salarié·es du point de vue des facteurs de risques psychosociaux et du point de vue des trajectoires professionnelles. Il faut ainsi descendre au maillon inférieur de la fabrique en considérant les composants qui permettent qu'une édition ou un magazine soit diffusable et diffusée, c'est-à-dire à la fabrique des sujets qui implique des tâches multiples et différenciées affectées à des membres distincts des services de la Rédaction Nationale.

C'est à cette échelle de la division du travail et des tâches que se joue la reconnaissance professionnelle et la mise en jeu des compétences.

Ainsi la fabrique d'un sujet peut requérir différents éléments pour que sa construction soit possible et que, en salle de montage, le rédacteur et son monteur disposent de suffisamment de données pour soutenir l'angle éditorial attendu : des « *offs* » et des « *sonores pour les éditions Ici* », des « *captations* », des séquences de « *micro-trottoir* », des séquences « *interview* », des séquences « *plateau* », du travail de « *desk* » ou des tâches de préparation pour des sujets confiés à d'autres que soi (« *researcher* ») et du travail de « *terrain* » de plus ou moins longue durée et dans un périmètre géographique plus ou moins éloigné (région parisienne, autres régions, à l'étranger, en zone de guerre ou sensible), etc. Ces éléments peuvent être collectés par un ou plusieurs contributeurs, rédacteurs de leur état ou JRI, souvent en binôme.

Or on observe une tension sur les valeurs associées par les journalistes aux différentes tâches, certaines étant considérées plus « nobles » et attractives que d'autres considérées comme du « sale boulot »³¹. Ainsi certaines tâches exposent les personnes qui les occupent à un déficit de prestige social au sein du collectif et de

³¹ Hughes E., 1996. « *Métiers modestes et professions prétentieuses : l'étude comparative des métiers* ». In *Le regard sociologique. Essais choisis*, Éditions de l'EHESS ; Arborio A-M., 1995. « Quand le « sale boulot » fait le métier », *Sciences Sociales et Santé*, n°13-3, pp. 93-126 et Lhuillier D., 2005. « Le " sale boulot " », *Travailler*, n°14-2, p. 73-98.

l'organisation du travail (qui peut, peu ou prou, déteindre sur la situation professionnelle et sociale de la personne en dehors du collectif de travail également).

C'est ce que des sociologues, psychologues du travail et ergonomes ont nommé le « sale boulot ». C'est-à-dire les tâches qui, dans une organisation du travail donnée, seront communément perçues ou désignées comme requérant peu ou moins de qualifications (sur le plan des savoirs formels, de la technicité), ingrates (peu valorisées ou reconnues), pénibles (exposant à des risques physiques ou psychiques, et requérant du temps par exemple), salissantes et, parfois également, dangereuses. Ce sont donc des postes et des tâches coûteuses physiquement et psychiquement, parfois dévalorisantes symboliquement, mais indispensables à l'organisation du travail ou à la production, ici des sujets construisant un journal télévisé. De ce fait, ce sont des tâches dont chacun cherche à se décharger sur l'autre, et notamment sur celle ou celui qui occupe une position socioprofessionnelle moins élevée que soi ou dont le statut ne leur permet pas de refuser le travail prescrit ou délégué (les personnels les plus jeunes dans les équipes, les pigistes ou les stagiaires par exemple).

A la Rédaction Nationale sont rangées sous la catégorie « sale boulot » des tâches journalistiques telles que les micros-trottoirs, les simples captations de sonores ou visuelles, les courtes interviews illustratrices, les tâches de préparation du reportage/sujet d'autrui, mais aussi ce que certains appellent les « marronniers » ainsi que de « petits sujets » conçus pour combler le conducteur et aborder un sujet d'actualité, mais mineur et peu original en traitement journalistique.

De manière générale produire des « éléments » pour le reportage d'un autre est perçu comme moins « noble » que de pouvoir, soi-même, écrire et produire le sujet, un sujet qui sera alors signé, quand bien même l'idée du sujet proviendrait d'ailleurs (proposition d'un autre journaliste acceptée par une édition, proposition d'un encadrant du service ou commande d'une édition).

La production d'« éléments » et en particulier de certains d'entre eux focalise l'attention des journalistes. Et c'est surtout leur affectation aux un·es ou aux autres qui interpelle, quand elle est régulière, car elle engage de la lassitude, mais aussi et surtout des interprétations de celle ou celui à qui incombe la tâche en termes de jugement professionnel dépréciatif porté sur lui, de répartition du travail déclassante, voire volontairement vexatoire. Le fait que certain·es réussissent à éviter ce type de tâches, quand d'autres ne le peuvent pas, augmente le sentiment d'une iniquité de traitement lorsque de nouveau la tâche « ingrate » est demandée et accroît la valeur négative de celle-ci au sein du collectif.

« C'est les chouchous, il y a du népotisme, ils sont depuis plus longtemps, ils sont souvent à l'antenne, ils se remplacent entre eux, cela bloque, ils ne vont jamais faire de micro-trottoir ou les exercices ingrats, il n'y a jamais une de ces personnes qui a travaillé pour un de mes sujets ou s'il y a eu un cas c'est extrêmement remarqué. » (Salarié·e)

« Je subis un traitement de travail dégradant. Je suis principalement affecté·e à des tâches d'exécution (micro-trottoirs, captation de son pour les reportages d'autres journalistes), sans possibilité d'évolution ni d'apprentissage. À plusieurs reprises, des sujets que j'ai proposés ont été validés par les éditions, mais confiés à d'autres journalistes et moi j'étais surchargé·e de missions subalternes. » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

« Ce sont toujours un peu les mêmes qui restent là, en JRI, à faire des permanences que l'on envoie faire de petits sujets, des micros-trottoirs et puis qui font des permanences quand il y a peu d'activité, on reste là à attendre... Un peu toujours

les mêmes : des anciens de France 3, de plus de 50 ans, en fin de carrière. »
(Salarié·e)

Et ceci est d'autant plus mal vécu lorsque celles et ceux à qui incombent cette tâche bénéficient d'ancienneté dans le métier (22 ans en moyenne à la Rédaction Nationale) et d'une expérience professionnelle tendant à montrer leurs compétences sur d'autres types de tâches et sur des productions plus importantes. Suivant la logique sociologique du « sale boulot » telle qu'exposée plus haut, il semble que ces séquences de micro-trottoir puissent être données à de jeunes journalistes, car elles sont aussi qualifiées de « tâches de débutant » et donc adaptées à une entrée dans le métier pour permettre de se « faire la main », ce qui amène les plus ancien·es, lorsqu'on les affecte à ces tâches de façon trop régulière, à se sentir déclassé·es, disqualifié·es, comme si leur expérience du métier était remise en question ou niée.

« Là je suis totalement déclassé, niveau de stagiaire, alternant, débutant. On me demande les tâches les plus basses, faire des micros-trottoirs, moi j'accepte, d'autres non. Moi mon métier est une passion. Un micro-trottoir sur n'importe quoi, faire n'importe quoi, remplir l'écran, même si ce ne sont quasiment que des choses sur la région parisienne. » (Salarié·e)

« Dans notre métier le micro-trottoir c'est le plus bas, c'est le plus fallacieux en contenu, on fait dire ce que l'on veut. » (Salarié·e)

La direction ne semble pas méconnaître la classification de cette tâche en tant que « sale boulot » ni le vécu disqualifiant qui y est associé. La direction de la Rédaction Nationale avance que :

« On lutte contre les micros-trottoirs, pour qu'il n'y en ait plus dans nos sujets, c'est un autre débat. » (Direction)

Toutefois la requête de produire un micro-trottoir intervient régulièrement dans les échanges autour de l'élaboration du conducteur des éditions et entraîne régulièrement des micro-tensions sur l'affectation de cette tâche au sein des équipes qui ne cesse d'alimenter un vécu au travail parfois déjà difficile.

Le « sale boulot » ne se réduit pas aux micros-trottoirs, les salarié·es mentionnent d'autres activités qui sont considérées comme ingrates. Parmi celles-ci on a relevé tout particulièrement le fait d'être mobilisé pour produire des « bouts de sujets », c'est-à-dire des éléments qui viendront s'imbriquer dans un sujet plus vaste, sujet dont quelqu'un d'autre sera l'auteur·e ou signataire.

« Moi je suis rétrogradé·e. Mais si je le dis ils vont regarder et te dire « tu as fait ci ou ça... », oui je suis cité·e dans beaucoup de sujets, car je fais des bouts de sujets et des micros-trottoirs oui je fais beaucoup de choses mais aucun sujet que moi je conçois, que j'écris, ou j'apparais... » (Salarié·e)

« On ne fait que des bouts de sujets, des morceaux de sujet. » (Salarié·e)

« Depuis septembre je n'ai pas pu signer un sujet sur le 20h. Alors que je fais des bons sujets, je suis un·e bon·ne journaliste ! » (Salarié·e)

« Chez nous les chefs de service adjoints du 20h balayent tout ce qu'il faut faire dans la journée, les sujets sur lesquels il faudra monter et mettre sa voix, donc qui va signer le sujet et être valorisé, ceux qui vont faire des chroniques et donc seront vus, et tous ceux qui vont l'aider à faire le sujet avec tourner une séquence, faire un micro-trottoir, etc. Cela se décide dans le bureau. » (Salarié·e)

La question du morcellement du travail de reportage a fait l'objet, dans le DUERP sur les trois dernières années de mentions et de préconisations (« *fin du morcellement* » en 2022, et de consignes aux chefs de services pour que soient privilégiés les tournages unitaires en 2023 puis en 2024). Il ne semble pas que ce facteur de risque psychosocial, pourtant bien identifié, soit éteint pour les rédacteurs en tournage (sentiment de déqualification, perte de sens au travail) ou les JRI pour qui cette question du morcellement et du sentiment de déqualification sont également consignés dans le DUERP 2024 avec la même ligne d'action envisagée, « *favoriser les tournages unitaires, mieux valoriser l'expérience* ».

Là encore **ce qui est l'objet de critiques et de plaintes de la part des salarié·es ce n'est pas la pratique en soi, mais la manière dont cela s'appliquerait plus aux un·es et moins à d'autres en fréquence comme en volume** (nombre de sujets signés, nombre de propositions de sujets retenues par les éditions et attribuées). La question étant bien celle de l'accès à certains types de tâches, le fait de signer un sujet étant synonyme d'une plus grande responsabilité et autonomie professionnelle dans l'écriture et la construction du sujet, d'une forme de reconnaissance par ses pairs et la hiérarchie et, in fine, d'une plus grande visibilité dans le champ professionnel et à l'antenne.

Mais, qu'il s'agisse de produire un sujet signé ou d'éléments pour le sujet d'autrui, contribuer aux éditions c'est s'inscrire, de fait, dans un travail d'équipe puisque aucun sujet à lui seul ne constitue une matière suffisante pour faire tenir une édition et tout sujet sera introduit ou commenté par un·e présentateur/trice qui se le réappropriera sans compter les étapes de validation qui amènent à le modifier et le façonner comme un produit collectivement façonné. Bien que les salarié·es aient conscience de participer d'une chaîne de production comprenant de multiples contributeurs, il n'en reste pas moins que « **signer** » un sujet a de la valeur, professionnellement, et fonctionne comme un opérateur de classification : cela signale qui est reconnu, qui a des opportunités de travailler « vraiment » en tant que journaliste et non en tant qu'exécutant.

« Tous les journalistes qui signent à l'antenne des sujets au 20h réalisent aussi parfois simplement des éléments pour les autres et ça n'a rien de dégradant, c'est juste du travail d'équipe ! » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

« Des collègues ont un gros problème avec le fait d'aller tourner des séquences pour les autres, faire la petite main comme ils disent. Donc oui si c'est faire la petite main en permanence, OK ce n'est pas acceptable. Mais sinon le faire de temps en temps pour toutes les éditions là c'est normal. » (Salarié·e)

Il semble que l'insatisfaction à faire des « bouts de sujets » soit aussi amplifiée du fait d'un passif : dans l'organisation du travail de France 3 national avant fusion-absorption, la pratique du morcellement des reportages avait moins cours qu'à France 2 comme le souligne un·e salarié·e. Le poids de modèles de travail distincts peut conduire aujourd'hui à se sentir d'autant plus dépossédé du « beau » travail et de l'autonomie procédurale et, de fait, de ce qui faisait l'intérêt du métier.

« A France 3 on ne faisait pas cela, la petite main, on ne déléguait pas nos interviews, on faisait en intégralité, du A à Z, on ne fait pas en kit comme ils le faisaient déjà à la 2 où il y avait « celui qui ramasse », c'est un peu le roi du pétrole, celui qui va signer le sujet, oui c'est leur terme « ramasser », c'est un mode de fonctionnement aussi parce qu'à la 3 c'est que l'on avait très peu, aussi du fait du manque de moyens. Chez eux c'était le quotidien d'avoir des assistants et des pigistes, des petites mains, il y a ceux qui font et ceux qui ramassent et signent, pas à la 3. » (Salarié·e)

« On me demande de passer des coups de fil, pour travailler sur un reportage, c'est du desk, de la préparation, c'est du « researcher », ce que l'on demande aux petits jeunes en arrivant. C'est demandé poliment et tout, mais voilà, c'est ce que l'on me confie... Après des années de carrière c'est un peu le degré zéro du journalisme. » (Salarié·e)

Ce sale boulot par ailleurs ne tient pas uniquement au contenu, au format, à la durée ou à la qualité journalistique supposément attachée à tel ou tel type d'élément ou de sujet, ni même uniquement au fait d'être signataire ou pas, non plus seulement à la fréquence avec laquelle ce type de tâche est dirigé vers soi (plutôt que répartie plus équitablement), cela **tient aussi aux conditions offertes pour réaliser les tâches** et, on l'a dit, à la manière dont celles-ci sont réparties dans le collectif de travail.

Ainsi des tâches relevant du « sale boulot » sont aussi des tâches produites dans des conditions perçues comme dégradées confrontant à une qualité empêchée³² : un temps de préparation insuffisant pour écrire et trouver un angle rendant original un thème éculé ou de faible intérêt journalistique, une pression temporelle importante à produire et envoyer le matériau, un ratio temps de déplacement / temps de tournage très déséquilibré, peu de moyens, parfois sans rédacteur ou sans JRI, donc « seul·e », etc.

« On me donne des sujets récurrents inintéressants avec beaucoup de micro-trottoirs, toujours à faire dans l'urgence, alors qu'avec un peu d'anticipation on aurait pu faire mieux. » (Salarié·e, verbatim, questionnaire)

La qualification de « sale boulot » associée à certaines tâches est connue de et parfois partagée par l'encadrement. Celui-ci cherche à répondre aux critiques émises sur le type de travail demandé, en soulignant l'utilité de toutes les tâches dans le cadre de la production des éditions, et en soulignant que chacun est mis à contribution. L'encadrement peut également chercher à améliorer le vécu de ce type de séquence de travail en jouant sur le traitement éditorial du micro-trottoir tant pour répondre à une exigence de qualité du produit à l'antenne que pour éviter que les journalistes expriment fortement leur rejet pour ce type de tâches et contestent les demandes répétitives qui leur sont faites.

« Cela nous arrive de demander un truc qui fait sauter au plafond, ce n'est pas de gaité de cœur que l'on envoie quelqu'un à la pompe pour micro-trottoir, Le micro-trottoir j'ai toujours connu, beaucoup, mais il y a de petits changements, on nous en demandait avant des bruts : lancement, micro-trottoir. Depuis 1 ou 2 ans on demande de personnaliser un peu... On cherche du coup à construire que ce ne soit pas du générique « les automobilistes sont contents », non on donne des éléments de contexte sur pourquoi on donne la parole à la personne, c'est devenu

³² On parle de « qualité empêchée » lorsqu'on ne peut réaliser un travail qui corresponde à des critères et valeurs qui nous paraissent importants du point de vue de l'activité et du métier ce qui a non seulement un coût psychique à l'échelle individuelle (démotivation, épuisement professionnel, repli, etc.), mais aussi un coût social à l'échelle des collectifs (tensions sur ce qu'est le travail bien fait, jugements professionnels dépréciatifs portés sur le travail d'autrui, absentéisme, baisse de performance et de qualité, etc.). Les situations de qualité empêchée sont aussi celles où les salarié·es au travail sont pris entre plusieurs exigences qui peuvent être difficilement compatibles, voire peuvent devenir contradictoires : le respect de normes et des règles du « métier », le respect des modes opératoires prescrits, l'atteinte des objectifs explicitement ou implicitement donnés au salarié·e par la hiérarchie, etc. Cela peut conduire à un conflit éthique et de la souffrance au travail (ne pas pouvoir faire du bon travail ou préserver l'image que l'on se fait de soi comme un bon professionnel, ne pas offrir le meilleur aux bénéficiaires du travail, etc.).

une demande des éditions, pour donner plus de chair aux sujets et rendre le travail de micro-trottoir moins désagréable, plus portraitiser les gens. » (Salarié·e)

S'il y a « sale boulot » d'un côté, c'est que, a contrario, certaines tâches sont perçues et vécues comme attractives et prestigieuses du point de vue du sens du travail, mais aussi en termes d'identité professionnelle (journaliste). Ainsi la notion de « travail de terrain » et celle de « mission » résonnent positivement chez les journalistes qui distinguent ceux qui font du « desk » de ceux qui font du « terrain », ceux exclusivement mobilisés pour couvrir l'actualité du jour, dans l'urgence de la diffusion d'une édition et ceux qui savent faire du « long », ont les moyens de préparer et d'investiguer pour un reportage et un montage et peuvent espérer viser des sujets de fond, la participation à des magazines tels qu'Envoyé Spécial ou Complément d'Enquête et ceux qui seraient cantonnés aux formats courts.

« Ils ont été listés comme nous (rédacteurs/trices), les bonnes missions « pour ceux qui savent travailler, pour la 2 ». Il y a toujours eu une différence, quant à France 3 il y avait de belles missions elles étaient affichées, il pouvait y avoir des bisbilles sur qui fait, mais les choses étaient dites, il y avait plus de transparence, d'affichage, là clairement ceux qui savent travailler c'est la 2 et point. Et on ne sait pas qui va sur une mission, on le sait après. Si les gens de la 3 étaient aussi nuls, pourquoi les avoir gardés ? » (Salarié·e)

« Le journalisme de terrain pour moi c'est ça le travail, ce n'est pas la gestion administrative, la gestion des équipes, la gestion du petit quotidien des équipes ne m'intéresse pas, je suis bon sur le terrain, je ne le serai pas forcément sur la gestion d'équipe. A FTV avec la carrière l'issue c'est l'encadrement une fois que l'on passe un certain âge... il n'y a pas d'autre piste... » (Salarié·e)

« Dans notre métier la légitimité s'acquiert sur le terrain, par le travail, la notion de « terrain », nous on ne met pas en avant l'école [de journalisme suivie], personne ne dit cela, par contre on raconte les expériences, le terrain, l'expérience de terrain, c'est ça qui est mis en avant. » (Salarié·e)

Si les expériences de terrain, les reportages confiés, les sujets signés sont les marques par lesquelles se façonne ce que l'on vaut au travail entre pairs et s'établit une certaine légitimité et fierté professionnelle, alors celles et ceux qui ont moins l'occasion de s'exprimer professionnellement par ce biais – parce que trop souvent cantonné·es à des sujets courts, d'actualité immédiate ou à des « bouts de sujets » – peuvent en concevoir de la frustration et un sentiment de travail empêché. Et, si par le passé ils avaient déjà pu manifester leurs compétences sur le terrain et à l'antenne alors la nouvelle situation (rédaction fusionnée avec moins de débouchés) de restriction de leurs opportunités de participer aux différentes productions de FTV peut être vécue comme du déclassement et un processus de déqualification (expérience de terrains sensibles ou lointains, sujets dans des éditions, magazines, etc.). C'est le cas d'une part des salarié·es de France 3 notamment.

On constate que d'autres tâches, constitutives de l'activité journalistique à la Rédaction Nationale, comme la présentation, le plateau ou le direct donnent également lieu à des discours professionnels, mais ne sont pas perçues de manière aussi univoques comme constitutives du professionnalisme de journaliste. De manière assez convergente, les salarié·es considèrent qu'il y a pour ces tâches la nécessité d'avoir des appétences individuelles et des compétences spécifiques que tous et toutes ne détiennent pas. Ces tâches ne font ainsi pas l'objet d'aspirations aussi communes et fortes que le fait de réaliser et signer des sujets complets, d'accéder aux éditions prestigieuses, à des formats longs ou à des magazines. De ce fait ne pas faire de présentation, de plateau ou de direct n'engage pas nécessairement une perception d'inégalité de traitement si ce

n'est pour celles et ceux qui avaient eu à occuper ce type de fonction ou à accomplir ce type de tâches, qui y étaient reconnu·es et qui n'y ont plus accès du fait de la réduction des débouchés. Pour elles et eux aussi, il y a alors un sentiment de perte d'opportunités professionnelles, de disqualification ou de négation de leurs expériences passées ainsi que le sentiment d'un processus de déqualification dans le nouveau contexte d'organisation des productions (cf. pour la notion de « déqualification » l'encart en fin de section V.1).

Ces données qualitatives amènent en effet à considérer l'hypothèse de « chasse-gardées », excluant une part des personnels des éditions les plus prestigieuses et des magazines. Le sentiment de relégation ou de travail empêché provient essentiellement des salarié·es ex-France 3 (rédacteurs/trices et JRI), mais aussi d'ex- France 2 pouvant s'estimer « mis au placard » ou déclassés au regard des expériences et compétences détenues.

« Tout le monde n'a pas le droit de travailler pour le 20h, qui est l'édition phare. Ça a toujours existé depuis que je suis à FTV, mais ça a pris des proportions très importantes après la fusion, je dirais l'absorption de la rédaction de France 3 par France 2. » (Salarié·e)

« Il y a un fonctionnement opaque de distributions des sujets/missions avec des niches pour certains, voire parfois une répartition inéquitable. » (Verbatim questionnaire)

La question de la division des tâches (nature des tâches, volume de celles-ci, opportunités, etc.) est, dans les témoignages recueillis, intimement liée à une critique du système managérial. Il est ainsi reproché au management des choix de répartition du travail guidés par une logique affinitaire : la cooptation, l'interconnaissance, l'appartenance à une même « culture France 2 », voire à un même sous-groupe social (école de journalisme, milieu social, etc.). Les termes mobilisés par les salarié·es sont fort : casting au sens discriminatoire, népotisme, copinage. De nombreux procès-verbaux du CSE mobilisent eux aussi sur de longues années ce terme de « casting », la plupart du temps pour pointer les effets de la domination de France 2 sur France 3 laissant moins de chances à certains personnels dans les processus de production, de restructuration, etc.

« Le 20h ce sont toujours les mêmes, ceux qui sont amis avec ces chefs, c'est du népotisme en fait, là ce n'est pas juste la compétence qui compte, c'est le réseau, l'amitié. Moi, je n'ai pas de vue là-dessus, mais ce ne sont pas les meilleurs qui sont mis en avant, mais le chef de service va du coup leur donner des sujets qui vont leur permettre de se faire remarquer et du coup, là, oui c'est inégal. Les gens ne sont pas stupides, ils le voient ce fonctionnement ; certains commencent, de plus en plus à montrer qu'ils sont en désaccord, discuter entre nous. C'est normal de voir ce genre de choses, d'entendre des horreurs, de voir le côté je te dézingue... » (Salarié·e)

« Ils se connaissent depuis toujours, il faut être coopté, être sur un même moule et si tu n'es pas des leurs, tu ne le seras jamais, même s'ils te donnent quelque chose à faire c'est te donner un bâton pourri... » (Salarié·e)

« Il y a des gens qui ont des statuts ultra privilégiés, ils ne vont faire que ce qu'ils décident, que des plateaux, ne faire que du France 2, ils bénéficient de soutien, là c'est la logique de cooptation France 2, ils sont issus des mêmes services d'autrefois. L'antenne peut à terme en ressortir perdante. » (Salarié·e)

« Ils ont un système de « casting », ils vont prendre des visages même s'il n'y a pas de culture ou d'expérience, mais s'ils sont bons techniquement et surtout s'ils

obéissent sur la structure, sur l'écriture, et s'ils ont un visage par contre, du coup on a toujours les mêmes visages et les mêmes qui font les signatures. Ils le disent eux-mêmes qu'ils font un casting, que X ou Y est bon pour ci ou ça. Moi je n'ai pas été choisi par eux, je suis imposé, donc ils ne me prennent pas... » (Salarié·e)

Ce type de logique de répartition du travail aurait pour effet, sur la durée, de renforcer le capital social et professionnel dont disposent certain·es, laissant les autres à l'écart des éditions prestigieuses, des magazines et, des tâches les plus intéressantes ou nourrissantes professionnellement. Et ce type de répartition du travail contribue à ce que les critères de la distribution soient perçus comme trop opaques, insuffisamment objectifs ou objectivés et discutés et à ce que naisse un sentiment d'injustice organisationnelle.

En parallèle s'exprime une plainte sur la répartition de la charge de travail, qu'elle soit excessive ou insuffisante. Ceci n'étant pas sans alimenter à l'échelle horizontale des tensions et des représentations de l'autre négative (celle ou celui qui ne participe pas à l'effort, celle ou celui qui capte toutes les tâches intéressantes). Interrogée sur les critères d'affectation des salarié·es de la rédaction Nationale aux différentes productions, la direction répond en mettant au cœur de son explication les compétences professionnelles, le degré d'autonomie des personnels vis-à-vis du processus de fabrication d'un sujet et les conditions de fabrication (pression temporelle, stress).

« Clairement il y a des gens plus réactifs, plus rapides, à qui on peut demander du matin pour le soir, d'autres on le sait plus fragiles, leur demander donc un sujet pour dans quelques jours ou la semaine suivante. Les longs formats c'est pareil tout le monde n'a pas la patte, le talent et la capacité pour monter un sujet de 7-8 minutes. » (Direction)

« Après il faut se dire les choses, ce n'est pas toujours audible, mais tous les journalistes ne se valent pas, comme tous les profs ou tous les garagistes. Un sujet 20h est plus compliqué ou élaboré qu'un sujet ICI, ou... Cela peut mettre aussi en stress un sujet 20h, il faut accompagner, du matin pour le soir certains on ne peut pas leur confier un sujet 20h, car cela va être compliqué, ou lui confier pour la semaine suivante, pour qu'ils aient davantage de temps pour travailler, que ce soit moins stressant, pas la même pression. Cela c'est la réalité de toute entreprise, ce n'est pas toujours facile à entendre pour les uns et les autres, on peut le comprendre, mais des profils différents, des personnes à l'aise sur le stress, les news, l'actu, ces sujets leurs sont confiés, d'autres préfèrent plus de temps, pour du dossier, des formats plus longs, au chef de service en fonction des profils, de décider qui a le profil pour faire quoi. » (Direction)

« Certains rédacteurs et JRI peuvent, avec leur accord, être détachés ponctuellement pour travailler pour les Magazines de la direction de l'information. Ces détachements sont décidés d'un commun accord entre la direction de la Rédaction Nationale et celles des Magazines d'information. Les journalistes qui sont détachés pour travailler sur les magazines sont choisis, en accord avec les rédacteurs en chef de ces magazines, sur des critères de compétences professionnelles. En effet les compétences requises pour réaliser un magazine sont spécifiques et l'ensemble des journalistes de la Rédaction Nationale, qui font généralement des sujets de courte durée pour les éditions, ne disposent pas des compétences nécessaires pour pouvoir gérer et réaliser en autonomie un magazine d'une durée de 26 ou 52 minutes. » (Direction, mail 10 mars 2025)

Dans la sous-partie suivante on cherche à donner des éléments d'objectivation sur la répartition des tâches et la question de l'accès aux reportages et à des formats courts

ou un peu moins courts sera interrogée en tenant compte des rédactions d'origine et de l'âge des salarié·es.

IV.3.3. Une division du travail inéquitable ? Ce que montrent les données quantitatives

Au regard de ce qui a été abordé ci-dessus sur la hiérarchisation des productions et des contributions des salarié·es de la Rédaction Nationale à celles-ci (éditions prestigieuses et de seconde classe, nature des tâches), se pose la question de la division du travail et des critères sur lesquels elle s'établit. La répartition des tâches et de la charge ouvre sur des enjeux de reconnaissance professionnelle, d'équité de traitement et de santé au travail.

Ces questions émergeaient déjà à la lecture des témoignages collectés par la SDJ France 3 et le CSE, et les entretiens réalisés dans le cadre de cette expertise précisent les questionnements associés :

- Comment le travail est-il réparti ? Sur quels critères et comment ces critères ont-ils été façonnés et discutés ?
- Comment les compétences de chacun·e sont évaluées, mobilisées et soutenues, sachant qu'elles constituent le répertoire argumentatif justifiant, pour la direction et l'encadrement, un accès différencié aux tâches et aux éditions ?
- Comment le modèle de travail France 2 détermine-t-il les sélections qui s'opèrent dans le qui fait quoi, mais également les représentations que l'on peut se faire des compétences des un·es et des autres ?

A partir des données de production que nous avons pu collecter il est possible d'apporter des éclairages sur :

- L'accès des salarié·es de la Rédaction Nationale aux différentes éditions et aux magazines de l'Information ;
- Le nombre et la durée des reportages réalisés par les salarié·es de la Rédaction Nationale ;
- L'accès au statut de contributeur ou contributrice principal·e des différentes productions, c'est-à-dire signataire d'un sujet.

Nous l'avons dit dans la partie 1 (cf. I.2.3) les fichiers transmis³³ demandent un certain nombre de retraitements avant de devenir exploitables et, même là, il importe d'être prudent méthodologiquement dans les analyses portées³⁴. Néanmoins et après avoir retraité les fichiers mis à notre disposition on peut retenir les éléments présentés ci-dessous et, sur cette base, poser de premières analyses sur la division du travail et les critères qui la structurent, formuler des questionnements complémentaires sur

³³ Doc 14 - Vacances Réalisées 2024- Détail ; doc 9 à 13 - Reportages 2024 et Livre.

³⁴ De fait les fichiers sont souvent incomplets ou fragiles comportant nombre d'items non-renseignés ou renseignés de manière biaisée réduisant d'autant les échantillons sur lesquels peuvent porter les analyses. Par ailleurs la plupart des fichiers de production transmis portant sur des périodes historiques courtes (une année, maximum 3 ans) ce qui ne permet aucunement de couvrir les temporalités dont nous parlent les personnels (processus de fusion et temps présent). Par ailleurs les fichiers transmis n'ont pas le statut d'outils de suivi de l'activité individuelle ou collective, ils sont tous dédiés à d'autres finalités (les fiches reportages sont dédiées au suivi des équipements du magasin, les fiches vacances sont plus dédiées à un traitement RH des heures faites, etc.).

l'organisation du travail et de la production, confronter ces données à ce que les personnels expriment sur leurs conditions de travail.

L'ACCES AUX EDITIONS

Si l'on considère d'abord le fichier des vacations qui nous a été transmis par la direction et qui ne concerne que les vacations réalisées sur l'année 2024³⁵, il est possible de savoir qui a été mobilisé, sur quelle durée, sur quels composants du conducteur (référence du reportage/sujet) et à quelle catégorie de produits ces composants ont servi (édition du 20h, du 13h, magazine Envoyé Spécial, etc.). En revanche cela ne préjuge pas de la nature de l'activité (reportage, autoré ou non, off, micro-trottoir, etc.). Ce fichier amalgame les journalistes rédacteurs et reporters d'images.

Si on ne retient que l'angle des produits et la rédaction d'origine des journalistes qui y ont contribué, on note d'abord que :

- Les sujets auxquels contribuent les salarié·es ex-France 2 ne sont pas très sur-représentés dans les éditions de France 2. Ils ne sont pas sur-représentés dans le 20h proprement dit, mais le sont dans L'œil du 20h, le week-end et Télématin. Les sujets auxquels ils contribuent sont par ailleurs plus régulièrement orientés vers les produits classés en « toutes éditions », c'est-à-dire pouvant être d'intérêt pour toutes les éditions. Les sujets des ex-France 2 sont aussi très sur-représentés dans les voyages officiels. Ils sont *a contrario* très peu présents sur les éditions ICI et sur France info culture.
- Au regard de leurs effectifs, les salarié·es ex-France 3 ne paraissent pas moins mobilisés que les autres sur la période considérée, 2024 (en revanche leurs vacations sont un peu plus courtes). Les sujets auxquels contribuent les salarié·es ex-France 3 sont très sur-représentés sur les éditions ICI, France info culture et la plateforme info. Les sujets auxquels ils contribuent sont nettement sous-représentés dans l'édition du 20h et, dans une moindre mesure, pour les sujets identifiés comme d'intérêt pour « toutes éditions », mais sont par contre légèrement sur-représentés sur l'édition du 13h. Par ailleurs on note que les sujets des salarié·es ex-France 3 sont complètement absents de l'Œil du 20h.
- Les sujets auxquels contribuent les salarié·es FTV sont sur-représentés dans toutes les éditions de France 2 et en particulier sur l'édition du 20h comparativement aux ex-France 2 et aux ex-France 3.

Quand on compare ces résultats avec le fichier des « Reportages », qui concerne lui aussi uniquement l'année 2024, on voit que la production des journaux de France 2 est particulièrement gourmande en vacations, laissant peu de choses aux éditions ICI. Les produits phares comme le 20h et « l'œil du 20h » mobilisent davantage de salarié·es FTV, probablement plus jeunes que la moyenne de la Rédaction Nationale : ce sont donc les FTV qui sont sur-représentés, plutôt que les salarié·es ex-France 2, tandis que les salarié·es ex-France 3 se rabattent davantage sur le 13h et les éditions ICI.

³⁵ « doc 14 - Vacances Réalisées 2024- Détail ». Rappelons que ce fichier est probablement incomplet, ou présente des anomalies difficilement explicables (des dizaines de journalistes n'ayant aucune vacation affichée). Les données qui peuvent en être tirées sont donc des indications, mais qui ne peuvent être jugées absolument fiables et représentatives.

Répartition des vacations par débouché

Produits	Fréquence	Part dans l'ensemble
JT 20H SEMAINE	5035	21 %
JT 13H SEMAINE	3969	16 %
JT WEEK-END	3206	13 %
TOUTES EDITIONS JT2 JT3	2867	12 %
N/S	1154	5 %
EDITION ICI 1920 INFO NAT	766	3 %
TELEMATIN SEMAINE	726	3 %
JEUX OLYMPIQUES	678	3 %
VOYAGES OFFICIELS POOL	515	2 %
CHAINE INFO	442	2 %
CHAINE INFO ACTU	408	2 %
TOUT LE SPORT 2024/2024/0015462	283	1 %
EDITION ICI 1213 INFO NAT	282	1 %
L'OEIL DU 20 H	276	1 %
TELEMATIN WEEK END	274	1 %
STADE 2 2024/2024/0015692	269	1 %
JT 13H FEUILLETON	187	1 %
JOURNAL TELEVISE ALSACE	184	1 %
FRANCEINFO CULTURE	142	1 %
PROJET TEMPO	127	1 %
ENVOYE SPECIAL - FRAIS COMMUNS	123	1 %
REPORTAGES COMMUNS STADE 2/TLS 2024	114	0 %
JOURNAL DU CLIMAT	106	0 %

Source : Vacances 2024.

Accès et contributions des journalistes aux éditions selon leur rédaction d'origine

PRODUITS	Vacations ex-France 2	Vacations ex-France 3	Vacations FTV
JT 20H SEMAINE	41 %	21 %	38 %
JT 13H SEMAINE	38 %	34 %	28 %
JT WEEK-END	47 %	23 %	30 %
TOUTES EDITIONS JT2 JT3	43 %	26 %	31 %
N/S	74 %	15 %	11 %
EDITION ICI 1920 INFO NAT	34 %	45 %	22 %
TELEMATIN SEMAINE	43 %	57 %	0 %
JEUX OLYMPIQUES	44 %	0 %	56 %
VOYAGES OFFICIELS POOL	43 %	33 %	24 %
CHAINE INFO	51 %	49 %	0 %
CHAINE INFO ACTU	100 %	0 %	0 %
L'OEIL DU 20 H	51 %	0 %	49 %
TELEMATIN WEEK END	100 %	0 %	0 %
JOURNAL TELEVISE ALSACE	0 %	0 %	100 %
EDITION ICI 1213 INFO NAT	100 %	0 %	0 %
TOUT LE SPORT 2024/2024/0015462	100 %	0 %	0 %
STADE 2 2024/2024/0015692	100 %	0 %	0 %
Répartition des journalistes	41 %	28 %	26 %
Répartition des journalistes ayant plus de 50 vacations	41 %	29 %	28 %

Source : Vacances 2024.

Ces résultats globaux doivent être nuancés par service. Par exemple, alors que pour le service JRI les différences d'ancienneté selon les « produits » sont peu marquées, de même que pour le service Société, elles sont très fortement accentuées au service Enquête et reportages, qui dépêche ses plus jeunes de manière privilégiée soit dans les éditions les moins prestigieuses (ICI), soit dans les plus prestigieuses (JT du 20h et plus encore Œil du 20h).

L'exploitation d'un troisième fichier de données de production, « Livre » permet d'approfondir la question des contributions aux différentes éditions sur une période historique plus vaste (2022-2024). Ce fichier rassemble les sujets diffusés mentionnant leur auteur·e (signataire du sujet, ici exclusivement rédacteur). Il ne porte que sur les sujets diffusés au 13h et au 20h,

L'analyse vient confirmer que ce sont plutôt les salarié·es FTV, donc les plus récemment intégrés, qui sont privilégiées par les éditions du 20h, tandis que les salarié·es ex-France 2 travaillent pour les deux éditions, et que les salarié·es ex-F3 sont davantage mobilisés par l'édition 13h – mais avec un plus grand accès au 20h au fil des années.

Ce constat amène à s'interroger sur le rôle que jouent, dans la distribution du travail et l'accès aux différents produits, l'âge et l'ancienneté qui peuvent être des indicateurs de l'expérience professionnelle. On y reviendra d'autant plus que l'hypothèse du jeunisme a pu être soulevée par des salarié·es dans les entretiens en matière de répartition du travail et d'équité de traitement (cf.V.1).

L'ACCES AUX MAGAZINES DE L'INFORMATION

Considérons maintenant uniquement l'accès des salarié·es, toujours en fonction de leur rédaction d'origine, aux magazines de l'Information sur la base du même fichier Vacations 2024 (et donc uniquement à l'échelle de l'année 2024). On note³⁶ une nette sur-représentation des sujets des salarié·es FTV dans les deux magazines phares que sont Complément d'enquête et Envoyé spécial, écartant aussi bien les salarié·es ex-France 2 que ex-France 3 (ces derniers sont plus nombreux à avoir des vacations pour Envoyé spécial que les ex-France 2).

Dans le cadre des entretiens des salarié·es avaient pu avancer cet état de fait et faire remarquer que cela avait engagé une tendance au repli des salarié·es ex-France 2 vers l'émission Nous les Européens qui, on le voit, enregistre une forte sur-représentation des contributions des salarié·es ex-France 2 (63 % des vacations) après avoir été longtemps un magazine de la chaîne France 3.

Accès et contributions des salarié·es à 3 magazines de l'Info selon leur rédaction d'origine

PRODUITS	Vacations ex-France 2	Vacations ex-France 3	Vacations FTV
Complément d'enquête	20 %	10 %	70 %
Envoyé spécial	17 %	26 %	57 %
Nous les Européens	63 %	25 %	11 %

Source : Vacations 2024.

Si les salarié·es issu·es de France 3 sont sous-représenté·es dans les magazines, ils et elles y ont malgré tout une place (en 2024 du moins). Toutefois, l'examen détaillé de la répartition des vacations des ex-France 3 montre que ces vacations se concentrent sur un tout petit nombre de salarié·es (10% des ex-France 3). Cet accès restrictif aux magazines se vérifie aussi pour les salarié·es ex-France 2 ou pour les FTV, mais moins fortement (respectivement 12 % et 17%).

Il y aurait ainsi une logique commune, quelle que soit la rédaction d'origine, qui serait celle des « happy few » ou des rares privilégiés.

³⁶ Les carences d'information de ce fichier nous amènent à ne pouvoir analyser que la distribution des vacations sur 3 magazines : Envoyé spécial (ES), Complément d'enquête (CE) et Nous les Européens (NLE). Cela exclut donc 13h15 le weekend, 20h30 le weekend, L'événement, Dimanche en Politique.

LA DUREE DES CONTRIBUTIONS AUX DIFFERENTES PRODUCTIONS

Cet angle d'analyse a été renseigné à partir de deux fichiers transmis par la direction.

Le fichier « Reportages 2024³⁷ » recense les rédacteurs (auteurs ou signataires de sujets) et JRI d'un reportage. Il a pour fonction première de signaler la sortie d'équipements du magasin, mais renseigne aussi sur le temps passé en mission pour produire des éléments à la demande d'éditions, de magazines de l'Info ou dans le cadre d'opérations spéciales. Il offre une approximation du temps passé à faire son travail de journaliste en dehors des bureaux, avec des collègues sur le terrain que ce soit « très proche » ou « très loin », court ou long (binôme JRI/Rédacteur-trice et parfois avec d'autres corps de métiers de la technique).

Selon cette source, la durée moyenne d'une mission est de 0,9 jour. 50 % des missions durent une demi-journée au moins, 37 % entre une demi-journée et une journée. Seules 4 % des missions durent plus de 2 jours avec un maximum de 7 jours.

Une approche par métier montre que pour les **rédactrices et rédacteurs** :

- La durée moyenne des missions au cours de l'année est de 1,07 jour. Cela peut monter jusqu'à plus de 4 jours, mais les trois quarts font moins de 1,22 jour en moyenne³⁸.
- Si on examine l'effet de la rédaction d'origine sur la durée des missions réalisées, on note que les rédacteurs et rédactrices ex-France 3 ont des missions plus courtes que leurs collègues ex-France 2 et FTV, quel que soit le mode de calcul retenu (à l'échelle de la mission ou de l'individu). Et on note que les rédactrices et rédacteurs de ex-France 2 sont sur-représenté-es dans les très courtes missions comme les très longues, ce qui montre une hétérogénéité interne à cette sous-population. Ce n'est pas qu'une souplesse des salarié-es ex-France 2 qui accepteraient de faire aussi bien des courtes que des longues : certain-es sont spécialisé-es dans les missions courtes, d'autres dans les missions longues. Et dans celles et ceux qui ont en moyenne des missions de plus de 2 jours, on trouve des noms fameux du service « Enquêtes et reportages » (d'origine ex-France 2 ou FTV), mais aussi du service « Société » (d'origine ex-France 2 ou FTV), ou du service « Culture » (d'origine ex-France 2). On ne note aucun nom de rédacteur d'origine ex-France 3.

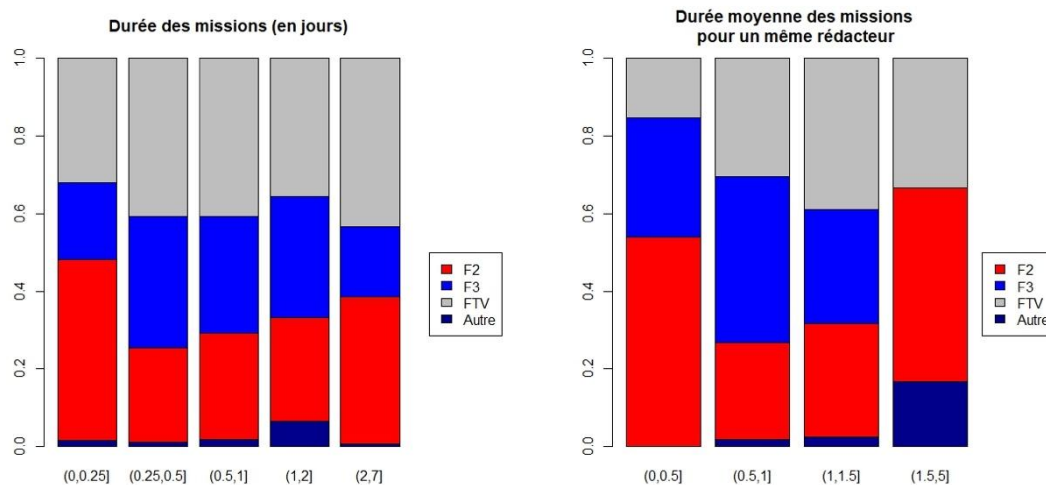
Le double graphique ci-dessous représente les résultats par tranche de durée de mission, à l'échelle des missions, puis à l'échelle des individus (moyenne des missions qu'ils ont eues). Malgré les différences de forme des graphiques, on retrouve un même constat : les rédacteurs et rédactrices de ex-France 2 sont sur-représenté-es dans les très courtes missions comme dans les très longues ; ceux de ex-France 3 sont plutôt au milieu, moins représenté-es dans les missions d'un quart de journée, mais moins présent-es au-delà d'une journée de mission.

³⁷ Le document intitulé « Copie de doc 9 à 13 – Reportages 2024 » répertorie les reportages 2024 en indiquant leur principal auteur (rédacteur) et leur JRI. Le problème est que dans 62 % des cas, le nom du rédacteur n'apparaît pas, dans 65 % c'est le nom du JRI qui est manquant, et au total dans 66 % des cas il manque donc l'un ou l'autre. Les enseignements tirés de ce fichier sont donc parcellaires, et on ne peut pas présumer de leur représentativité.

³⁸ La base de calcul étant de 122 rédacteurs/trices ayant fait au moins un reportage sur l'année 2024 – rappelons que le fichier comporte de nombreuses lignes non renseignées limitant notre échantillon.

Durées des missions par origine des rédactrices/teurs

Durée moyenne des missions par rédaction d'origine



Source : fichier reportages 2024.

Si on considère maintenant la durée des missions des **journalistes reporter d'images (JRI)** on note que :

- La durée moyenne de leurs missions au cours de l'année 2024 considérée par le fichier source est de 0,94 jour. Cela peut monter jusqu'à 2,3 jours, mais les trois quarts font moins de 1,16 jour en moyenne ;
- Les durées des missions des JRI de ex-France 3 sont en moyenne un peu plus courtes que celles de leurs collègues ex-France 2 ou FTV quelle que soit la méthode de calcul retenue à partir du fichier source. Ainsi à l'échelle des missions, une mission d'un JRI ex-France 3 est un peu plus courte en moyenne (0,89) qu'une mission d'un JRI ex-France 2 (0,94), qui est elle-même plus courte qu'une mission d'un JRI FTV (1,03). Et à l'échelle des individus cette disparité est encore plus marquée avec des durées de 0,84 pour les JRI ex-France 3, de 0,97 jours pour les JRI ex-France 2 et de 1,05 jour pour les JRI FTV.

Ces données portent sur la durée des tournages, du temps de travail requis pour des missions. Une autre manière d'apprécier la durée des contributions (et sa ventilation selon la rédaction d'origine) est d'examiner la durée des reportages. Nous nous reposons cette fois sur un autre fichier (« Livre »), qui est très restrictif dans ce qu'il mesure : certes, il couvre trois années (2022 à 2024) ; mais il ne recense que les sujets des 13h et 20h de France 2 (même pour les années 2022 et 2023, où les éditions nationales de France 3 existaient encore) ; il ne cite que les rédacteurs/trices (à l'exclusion des JRI donc), et parmi eux/elles uniquement les auteurs/trices des reportages. Par ailleurs, comme les autres fichiers qui nous ont été transmis et que nous exploitons dans cette partie, de nombreux champs ne sont pas renseignés, limitant la représentativité des résultats³⁹. Ces réserves émises, qu'observe-t-on ?

³⁹ Sur les 25 000 observations du fichier, moins de la moitié étaient exploitables, principalement parce que le nom de l'auteur n'était pas renseigné (et secondairement parce que lorsqu'il était renseigné, il n'était pas possible de lui trouver son correspondant dans le fichier du personnel dont nous disposions).

- Un sujet signé d'un rédacteur ou d'une rédactrice ex-France 3 est plus court qu'un sujet signé d'un rédacteur ou d'une rédactrice ex-France 2 ou FTV ;
- Cet écart n'est pas lié au type d'édition ni au fait que les ex-France 3 sont davantage présents sur l'édition du 13h. Certes, les sujets du 13h sont un peu plus courts que ceux du 20h (en moyenne 134 secondes contre 139), mais un sujet signé par les ex-France 3 au 13h restent plus courts qu'un sujet signé par les ex-France 2 ou FTV.

Durée des sujets diffusés selon la rédaction d'origine de son signataire de 2022 à 2024

Rédaction d'origine	Durée moyenne (secondes)	Année			Éditions	
		2022	2023	2024	13h	20h
France 2	142	140	143	143	141	143
France 3	128	128	129	128	126	132
FTVSA	84		74	94	84	
France Télévisions	136	133	141	134	130	140
RFO	178	175	193	168	187	150

Source : fichier Livre.

En conclusion sur ce point, les deux sources prises en considération confirment que les durées des missions (reportages) et la durée des sujets diffusés des rédactrices et rédacteurs comme des JRI de ex-France 3 sont en moyenne un peu plus courtes que celles de leurs collègues ex-France 2 et FTV. Et, l'analyse détaillée montre que chez les rédactrices et rédacteurs ex-France 2 certain·es sont spécialisé·es dans les missions courtes, d'autres dans les missions longues, montrant de fortes disparités internes à cette sous-population.

LES SIGNATURES DE SUJETS

On l'a dit plus, haut signer un sujet renvoie à la question de la confiance professionnelle et de l'autonomie laissée aux journalistes et au sens de l'exercice du métier. Cet angle de questionnement a pu être traité à partir d'un seul des fichiers transmis, présentant comme tous des carences informationnelles limitant l'exploration.

Le fichier « Livre » qui recense donc, comme on vient de le voir, les sujets diffusés sur les éditions entre 2022 et 2024 (uniquement les éditions du 13h et du 20h de France 2), est intéressant puisqu'il nous indique qui sont les auteur·es des sujets énumérés. Il ne s'agit que de rédactrices ou rédacteurs et non de JRI.

Cette source montre **la répartition du nombre de sujets par rédaction d'origine des auteur·es**. On relève que les jeunes recrues FTV font près de la moitié des sujets alors qu'ils ne représentent qu'un quart de l'effectif. C'est relativement stable d'une année à l'autre. On constate quand même une augmentation de la part des sujets produits par des auteur·es ex-France 3 et une baisse du volume produit par des auteur·es ex-France 2, ce qui signifierait un accès accru des ex-France 3 aux éditions de France 2. Ces micro-évolutions pourraient correspondre à la fin des éditions nationales sur France 3, mais

cela demanderait une vision plus large sur les autres éditions et les magazines de l'Information pour voir comment s'opèrent les glissements.

Nombre de sujets signés aux 13h et 20h de France 2 (selon la rédaction d'origine, 2022 à 2024)

Rédaction d'origine	Nb sujets	Part sujets	2022	2023	2024
France 2	3820	32 %	33 %	33 %	30 %
France 3	2629	22 %	20 %	22 %	24 %
FTVSA	15	0 %		0 %	0 %
France Télévisions	5192	44 %	45 %	43 %	45 %
RFO	187	2 %	2 %	1 %	2 %

Source : fichier Livre.

Si l'on regarde, à partir de la même source, la répartition des sujets signés par ces auteur·es en fonction des éditions dans lesquelles ils sont insérées – édition du 13h, édition du 20h – on observe que :

- Les sujets d'auteur·es ex-France 2 sont également représenté·es dans les deux éditions. Leur part au 13h décroît, tandis que leur part au 20h reste stable de 2022 à 2024 ;
- Les sujets d'auteur·es ex-France 3 sont davantage présent·es au 13h qu'au 20h. On observe néanmoins que leur part augmente légèrement au 13h et plus fortement au 20h entre 2022 et 2024. Les ex-France 3 restent globalement sous-représenté·es dans les sujets de France 2.
- Les sujets d'auteur·es FTV sont plus présent·es au 20h qu'au 13h. Mais leur part au 20h tend à diminuer, tandis qu'elle augmente au 13h sur les 3 dernières années.

Répartition des sujets signés en fonction de l'édition de 2022 à 2024

Rédaction d'origine	2022		2023		2024	
	13h	20h	13h	20h	13h	20h
France 2	32 %	32 %	34 %	32 %	34 %	33 %
France 3	25 %	19 %	24 %	16 %	26 %	18 %
FTVSA	0 %				0 %	
France Télévisions	40 %	49 %	40 %	51 %	38 %	48 %
RFO	2 %	1 %	2 %	1 %	2 %	1 %

Source : fichier Livre.

Notons enfin que quand on croise le sexe du rédacteur / de la rédactrice auteur·e d'un sujet avec l'édition ou la durée de ces sujets, on ne voit pas de différence significative.

LES COLLABORATIONS DE TRAVAIL : LES BINOMES JRI/REDACTEURS OU REDACTRICES

Le document intitulé « Reportages 2024 », déjà évoqué ci-dessus, répertorie donc les reportages sur la seule année 2024 en indiquant leur principal auteur (rédacteur) et son binôme JRI. Le fichier distinguant donc les deux membres du binôme parti en reportage (JRI et rédacteurs) – du moins pour un tiers des lignes du fichier qui sont bien renseignées sur ces deux items –, on peut examiner les collaborations professionnelles par appartenance aux rédactions d'origine.

On observe :

- Une légère sur-collaboration des salarié·es ex-France 3 entre eux (rédacteur ou rédactrice / JRI).
- Mais ce fichier ne montre pas une sur-collaboration des salarié·es ex-France 2 entre eux (rédacteur ou rédactrice / JRI).
- Il y a plutôt une sur-collaboration entre salarié·es ex-France 2 et salarié·es FTV, ce qui suggère que les nouveaux et nouvelles venu·es à FTV se sont plus intégrés-es, sinon référés-es, aux professionnel·les en position « dominante ».

Les tableaux ci-dessous offrent plus de détails sur le qui travaille avec qui.

Structuration des binômes JRI + Rédacteur/trice selon leur rédaction d'origine en 2024

		JRI			
		Autre	France 2	France 3	FTV
Rédacteurs / trices	Autre	0	37 %	49 %	14 %
	France 2	1 %	48 %	34 %	17 %
	France 3	4 %	45 %	37 %	14 %
	FTV	1 %	52 %	23 %	23 %
	Ensemble	2 %	48 %	32 %	18 %

		Rédacteurs / trices			
		Autre	France 2	France 3	FTV
JRI	Autre	0	14 %	62 %	24 %
	France 2	1 %	29 %	28 %	42 %
	France 3	3 %	32 %	35 %	30 %
	FTV	1 %	27 %	22 %	49 %
	Ensemble	2 %	30 %	29 %	39 %

Source : fichier Reportages 2024.

Ces données restent à prendre, comme les précédentes, avec une certaine prudence au regard de l'incomplétude des fichiers amenant à travailler sur des échantillons réduits.

Il reste que la combinaison des témoignages recueillis en entretien et de ces données quantitatives fournissent un faisceau d'éléments laissent supposer l'existence d'inégalités de traitement dans la répartition du travail, des tâches relatives aux productions de la Rédaction Nationale. Et on constate également une insuffisance des explorations menées par la direction pour faire la lumière à ce sujet alors même que

d'une part le contexte de la fusion des rédactions avait permis d'identifier ce risque organisationnel et, d'autre part, que des salarié·es ont exprimé des inquiétudes puis des plaintes à ce sujet au fil des années.

A ce stade la direction de la Rédaction Nationale assume ne pas procéder à un suivi d'activité qui permettrait d'évaluer de potentielles disparités dans la division du travail et, par rebond, de s'y ajuster. Elle estime avoir suffisamment de canaux de remontées pour connaître l'état des personnels à la Rédaction Nationale (climat de travail, charge de travail), et qu'une telle objectivation chiffrée serait inutile, voire néfaste.

« Non on ne tient pas ce type de comptabilité, mais pour le coup voilà on connaît bien la rédaction, donc..., mais non on ne quantifie pas le nombre de sujets que font tel ou tel journalistes pour telle ou telle édition pour différentes raisons, pas uniquement pour savoir. On ne va pas commencer à tenir cette comptabilité-là qui peut être un peu problématique à bien des égards. Parce qu'on ne va pas..., commencer à se dire certains travaillent plus que d'autres, cela peut vouloir dire ça in fine, on les interprète un peu comme on veut, on n'a pas envie d'entrer là-dedans. » (Direction)

Confrontée aux questions sur le traitement inéquitable, la direction avance que le vrai sujet est celui de la distribution des compétences. Or sur ce point, les dispositifs de débats sur le travail et les critères de qualité, sur la montée en compétences ou l'approfondissement de celles-ci dans un contexte de transformation de l'entreprise restent très insuffisants tout comme les passerelles permettant aux personnels en difficulté ou insatisfaits sur un poste ou dans une équipe de connaître des mobilités positives vers d'autres unités de travail internes à la rédaction ou externe à celle-ci (périmètre FTV). C'est ce que nous allons à présent examiner.

V. - Travailler dans un climat dégradé

Nous avons montré jusqu'ici que la fusion des rédactions l'imposition d'un modèle (celui de France 2), plus hiérarchique et autoritaire, avait conduit à un sentiment de relégation des perdants ou des exclus de ce modèle. Cette relégation est confirmée par une moindre visibilité dans les produits et débouchés les plus prestigieux. Cet ensemble de facteurs de risques psychosociaux se combine à des formes dégradées de climat de travail que nous examinons dans cette cinquième partie.

Dans un premier temps (V.1), nous revenons sur le climat de travail en prenant appui sur les données du questionnaire diffusé par nos soins ainsi que sur les entretiens menés. Ce faisant on revient sur les violences internes au milieu de travail qui ont pu être identifiées et sur les manques de régulation en la matière.

Dans un deuxième temps (V.2), nous montrons que les tensions qui parcourent le collectif de travail de la Rédaction Nationale se fondent notamment sur des fragilités du système de reconnaissance au travail ainsi que sur un déficit d'échanges sur le travail.

Dans un troisième temps (V.3), nous analysons les facteurs qui conduisent à ce que le déficit d'échanges sur le travail, ses finalités et son organisation s'accroisse. Il en résulte une intensification des dysfonctionnements organisationnels et des effets délétères en santé au travail à l'échelle individuelle et collective.

V.1. Un climat de travail parcouru de tensions

V.1.1. L'expression des salarié·es sur les violences au travail

L'expertise a recueilli des témoignages, dans la continuité des collectes faites par la SDJ France 3 et par le CSE, faisant état de violences au travail plurielles, horizontales comme verticales, récentes ou durables comme anciennes et éteintes, mais ayant laissé des séquelles à l'échelle des individus ou du collectif et du climat de travail à la Rédaction Nationale. Ainsi des cas ont existé et semblent encore exister de management inadapté, mais les situations de violences au travail qui ont été identifiées ne se résument pas à cela, car dans les témoignages reçus nous avons également noté bien des cas où celles-ci s'exerçaient horizontalement, au sein des équipes, d'un petit clan envers un autre ou d'un petit groupe envers quelques individus. Et, au cœur de l'expertise se trouve l'hypothèse d'inégalités de traitement, voire de discriminations, ce qui est une forme de violence au travail du point de vue des risques psychosociaux comme de la jurisprudence.

Ainsi, par le biais des outils méthodologiques déployés (entretiens, questionnaire, observations, analyse documentaire), nous avons relevé une dégradation des rapports sociaux au travail pouvant se manifester par des conduites inadaptées graduées en intensité relevant du champ des violences internes dans le milieu de travail, souvent répétées sur le temps long :

- **L'absence de marques de politesse minimales** dans la sociabilité quotidienne en milieu de travail et ce de manière ostensible et volontaire (absence de salutations ou non-réponse aux salutations d'autrui). Ceci se manifeste le plus souvent dans le cadre de **logiques de clans** pouvant conduire à des formes d'isolement au sein des services qui rendent plus vulnérables les salarié·es lorsque des violences surgissent, notamment quand elles proviennent de pairs soutenus par le reste du groupe, voire par la hiérarchie.
- **Des modalités de communication inadaptées** telles que le fait de hausser le ton et d'être verbalement brutal jusqu'à crier ou se faire crier dessus ont été mentionnées ainsi que des propos pouvant être interprétés comme des menaces. Ces formes de communication ont été décrites tant de l'encadrement vers certain·es subordonné·es qu'en sens inverse ou encore entre personnels.

Des formes d'humour déplacé et de remarques ambiguës pouvant passer pour des traits d'humour ont également été relevées s'exprimant le plus souvent d'un petit groupe envers un ou plusieurs individus, contribuant à de l'isolement, ces situations étant vécues comme de petites humiliations répétées.

Et d'autres modalités de communication ont aussi des effets délétères et sont mal vécues, telles que l'absence régulière de retour à la suite de courriels, de questions, de propositions de sujets, ainsi qu'un manque d'écoute ou encore le fait de s'adresser à autrui plutôt que directement à la personne concernée lorsqu'une remarque ou consigne la concerne, etc.

« Dans l'open space, des titulaires se crient dessus. » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

« Ambiance délétère, collègues qui s'invectivent. » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

« J'ai essuyé des volées d'insultes graves et publiques qui n'ont jamais été sanctionnées... J'en garde un très profond ressentiment. » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

« Dans mon service, régulièrement, des journalistes sont en larmes ou sont verbalement très violents. Nous avons fait un stage de communication non-violente qui n'a servi à rien ! Il y a beaucoup d'arrêts de travail car je pense que les gens sont à bout... » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

« La direction nous répond systématiquement qu'on n'a qu'à démissionner. » (Salarié·e)

« Blagues blessantes, de mauvais goût, discriminatoires. » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

« Il y a parfois des désaccords qui s'expriment en public, une forme d'agressivité. Certains collègues menacent régulièrement l'encadrement d'accusation de harcèlement ou de stigmatisation, comme une arme suprême. La récurrence de ces menaces, constitue pour le coup selon moi un réel harcèlement, qui génère un climat délétère entre certains collaborateurs et qui rejaillit sur tout le monde. » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

« Il n'a jamais répondu à un seul de mes mails et ne m'a jamais dit bonjour, chaque matin pendant 9 mois. » (Salarié·e)

- **Des modalités d'expression des désaccords et critiques professionnelles peu constructives, voire blessantes ou vécues comme infantilisantes**, ces critiques étant produites dans des termes humiliants ou dégradants ou en public dans le cadre de rapport sociaux horizontaux (entre collègues) ou verticaux. Lorsque ces situations se répètent ou sont ciblées sur quelques un·es et ne sont jamais suivies de formes de accommodage relationnel, cela peut alimenter des vécus très négatifs ce qui a des effets en chaîne sur la confiance en soi au travail et sur les rapports sociaux au travail. Une bonne part des situations décrites prend place dans un contexte marqué par de forts enjeux liés à la production (tenir les délais, maîtriser ce qui passera à l'antenne, manque d'effectif, peu ou pas d'alternatives, etc.) ce qui peut amener à des débordements comportementaux, mais dans le temps d'après cela ne donne pas lieu à des échanges, explications qui permettent de faire redescendre la pression, de reconstituer le lien social professionnel. Cela engendre une spirale négative où les interactions sont vécues comme hostiles qui conduit à des mécanismes de défense.

« Je n'ai pas été victime de remarques qui m'étaient adressées à moi personnellement mais plutôt à la fonction et au service que je représente. L'effet de groupe et la quête du "bon mot" pour faire sourire l'assemblée sont parfois source de réflexions très maladroites. » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

« Les conférences critiques post-JT ont parfois été, avec des équipes d'édition précédentes, un lieu propice à l'humiliation, à des crises de colère ou au rabaissement des journalistes. » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

« C'est dégradant et humiliant. On nous parle comme à des enfants, alors que nous travaillons sans relâche dans des conditions difficiles. » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

« J'ai déjà plusieurs fois été témoin de collègues qui s'emportent contre leur encadrement, haussant fortement la voix au-delà du raisonnable et méprisant, dénigrant leur travail. » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

- **Des pratiques qui peuvent conduire à l'isolement de certaines personnes au sein d'une équipe**, d'un groupe, telles que ne pas informer ou convier quelqu'un à des temps informels qui peuvent avoir lieu au sein du collectif de travail (repas, sorties, pause collective, etc.). Ces pratiques peuvent aussi prendre la forme de propos critiques ou désobligeants rapportés à autrui sur une personne amenant à construire une « réputation » professionnelle négative à quelqu'un favorisant, par la suite, des conduites d'évitement entre les personnes et la naissance de rumeurs. Ceci pouvant avoir des effets très concrets sur la situation de travail (travail en binôme, attribution des tâches, temps collectifs, etc.). La manière dont ces pratiques se déploient et leur réitération peut alimenter un ressenti d'exclusion.

« On m'a mal parlé en salle de montage et on a critiqué mon travail jusqu'à me faire craquer, j'ai quitté la salle en pleurs, la situation s'est renouvelée. Cette personne est ensuite allée raconter à une autre que j'avais craqué parce que j'étais "fragile". Depuis cette personne m'ignore totalement dans le service. » (Salariée)

« Ce qui est dur c'est d'être ignoré comme c'est le cas de beaucoup d'autres qui sont aussi ignorés s'ils ne font pas partie du clan dominant. » (Salarié-e)

- **Des agissements qui pourraient relever du harcèlement sexuel ou d'agissements sexistes.** Plusieurs salarié-es se sont exprimés sur ce sujet dans le cadre de nos entretiens. Des signalements ont pu exister dans certains services de la Rédaction Nationale et la manière dont ils ont été traités a pu générer des clivages, non pris en charge par la suite dans les dynamiques de groupe et de travail, conduisant à ce que les personnes concernées, en particulier les mis en cause, connaissent un déclin en santé mentale et des formes d'isolement.

Ce que l'on relève est un double phénomène constitué d'une part de situations où certains expriment de la peur d'être l'objet de signalements, notamment quand on est « homme » et en particulier chez ceux de la classe d'âge la plus élevée, ce qui génère un climat de travail pesant dans certaines équipes ou binôme de travail et des conduites d'évitement, mais aussi d'autre part, de la permanence d'agissements inadaptés sous la forme de remarques déplacées et d'une mise en doute des compétences de certaines du fait de leur genre et/ou de leur âge.

Ce que l'on relève également, ce sont encore aujourd'hui des agissements qui peuvent alimenter chez des salarié-es, hommes et femmes, un sentiment d'être disqualifié si le métier est exercé avec une exigence d'un plus grand équilibre dans l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle, notamment familiale. Or ceci revient à une forme de discrimination basée sur le genre et/ou sur la situation familiale en milieu de travail.

« Une personne de France Télévisions m'a déjà envoyé des messages suggestifs / à caractère sexuel dans le cadre du travail. Les très rares fois où j'ai évoqué cette situation sans désigner l'identité de la personne ou lorsque des cas similaires au mien ont été évoqués, on m'a bien fait comprendre que le faire remonter aux RH ou en parler pouvait compromettre mes chances d'être rappelé-e en pige, en CDD, voire tout simplement d'obtenir mon immatriculation. » (Salarié-e)

« Plusieurs fois on m'a envoyé-e tourner avec un journaliste accusé d'agressions et/ou harcèlement sexuel commis dans le cadre de FTV alors qu'à chaque fois il y avait d'autres journalistes de dispo avec qui j'aurais pu tourner. Une fois, un de ces journalistes avec qui j'ai tourné s'est permis de me raconter les détails de l'accusation pendant qu'on tournait en expliquant que sa mise à pied n'était pas justifiée et que la personne qui l'accusait avait tout inventé. Cet épisode m'a mis-e très mal à l'aise. » (Salarié-e)

« Il y a des propos sexistes entendus en salle de montage sur des rush de femmes interviewées : "la nénette", "la vieille", "la poulette", "la minette"... » (Salarié·e)

« Dénigrement sur volonté d'allier vie professionnelle et familiale. Rétrogradation dans l'exercice de mes fonctions. » (Salarié·e)

- **Des pratiques perçues comme inévitables, du point de vue de la répartition des tâches et de la charge de travail** comme on a pu le montrer tout au long des sections précédentes de ce rapport. Des allégations de discrimination professionnelle ont été portées à la connaissance du CSE, des Ressources humaines, de la direction de la rédaction nationale et ce même si, du point de vue des dispositifs de signalements existants à FTV il semble que n'ait été enregistré aucun signalement formel sur cette thématique émanant de la Rédaction Nationale récemment.

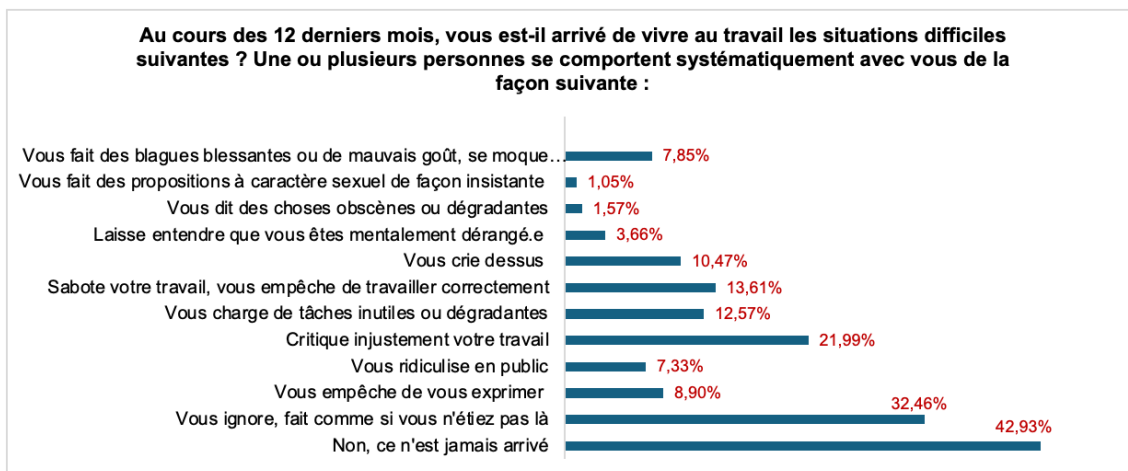
« J'ai entendu des gens qui se plaignent de ne pas être considérés, de faire des tâches qu'on donne normalement aux débutants. Moins on te fait confiance, moins tu as confiance. Et je vois des alternants qui croulent sous le travail. » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

« La gestion de la charge de travail est également problématique. On nous envoie faire quatre heures de route « juste pour aller jeter un coup d'œil », alors qu'il ne se passe absolument rien sur place. Il n'y a aucune considération pour notre fatigue ou la surcharge de travail. » (Salarié·e)

« Il y a des gens qui bien souvent n'ont jamais accepté la fusion des rédactions, qui se plaignent d'être ostracisés mais qui refusent de travailler quand on leur propose un sujet. De fait, leur charge de travail se répercute sur les autres et c'est fatigant d'entendre les gens se poser en victimes de situations auxquelles ils contribuent pendant que nous assurons leurs tâches. » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

Les manifestations de violence au travail ci-dessus se cumulent bien souvent. Ainsi plus de la moitié des répondant·es au questionnaire disent avoir connu les situations difficiles énoncées ci-dessous, et près de la moitié en a été témoin. Une bonne part de ces répondant·es ont laissé en commentaires libres des descriptions de situations pouvant relever de formes de violences au travail vécues ou qui les ont marqué·es en tant que « victime » ou en tant que « témoin ».

Exposition à des formes de violence au travail sur les 12 derniers mois à la Rédaction Nationale



Source : questionnaire CEDAET 2025.

Et surtout les agissements inadaptés cités ci-dessus s'exercent à répétition, dans la durée, amenant à ce que ces agissements soient perçus comme du **harcèlement moral**. Ceux-ci ont par ailleurs des effets délétères en santé et sur la situation de travail. On relève des configurations pouvant relever du harcèlement vertical descendant ou ascendant (entre manager et subordonné·e) comme du harcèlement horizontal (entre pairs sans rapport hiérarchique entre eux). Des phénomènes de mobbing ont également pu exister ou existent encore dans certains services (plusieurs collègues à l'encontre d'un individu ciblé).

« On a l'impression d'un harcèlement organisé par cette direction, hyper verticale, sans espace de liberté ni éditoriale ni personnelle, qui coupe les têtes qui dépassent. Harcèlement qui ne m'est pas personnel mais que je constate à tour de rôle envers mes collègues également. » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

« Je vois régulièrement des collègues qui sont terrorisé·es, subir le harcèlement moral et s'y soumettre de peur de représailles. » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

On doit souligner ici que cette liste d'agissements violents et de conduites inadaptées n'est en rien exhaustive. Ce d'autant plus que nous avons noté, avec force, dans le cadre de notre terrain une peur, des réticences à prendre la parole sur les conditions de travail et les violences vécues. Cette réticence à s'exprimer sur ce qui dysfonctionne et sur des violences vécues directement (victime) ou indirectement (témoin) se situe à plusieurs points de la cartographie sociale :

- Ce sont notamment et sans surprise chez les plus jeunes et les plus précaires du point de vue de l'emploi que sont notées les plus fortes réticences à s'exprimer alors même que ceux-ci nous ont donné suffisamment d'indices pour penser qu'il y a là un réservoir d'expériences négatives au travail en rapport notamment avec les rapports sociaux, mais aussi avec la charge de travail.
- On trouve aussi une réticence à prendre la parole dans l'encadrement intermédiaire, qui dit tenir une place ingrate et être soumis à des injonctions contradictoires les exposant à de fortes critiques de la part des personnels encadrés et de leur hiérarchie également parfois. Quand il s'exprime, dans le cadre du questionnaire ou des entretiens, cet encadrement intermédiaire se dit impuissant à résoudre avec les moyens donnés les fortes contraintes et les multiples exigences (tenir compte des

cas individuels ou particuliers en lien avec des restrictions d'activité, des passifs relationnels, des compétences très variées, tenir la production et les délais, tenir la qualité, tenir les exigences juridiques du temps de travail, tenir les exigences managériales d'un traitement équitable, etc.). Certain·es qualifient leur situation comme le système d'un « *c'est compliqué* ».

- D'autres salarié·es se refusent à s'exprimer sur le vécu au travail ou ne le font qu'en creux, en parlant des autres pour mieux s'en distinguer ne souhaitant pas être représentés ou vus comme des « *geignards* » ou des mécontents tout en disant qu'il faut « *savoir encaisser* » et « *passer au-dessus* » validant une représentation du travail comme une lutte.
- Enfin, certain·es se désignent eux-mêmes comme des « *résigné·es* », ayant déjà pris la parole et cherché à se faire entendre – la plupart du temps à l'échelle individuelle. Celles-là et ceux-là estiment parfois qu'aujourd'hui il est soit trop tard ou avancent qu'un nouveau témoignage ne changera pas la donne. Certain·es ont malgré tout emprunté les voies ouvertes par la SDJ de France 3, le CSE et la présente expertise, pour dire ce qui a déjà été dit, mais en soulignant qu'ils n'ont pas d'espoir de véritable changement.

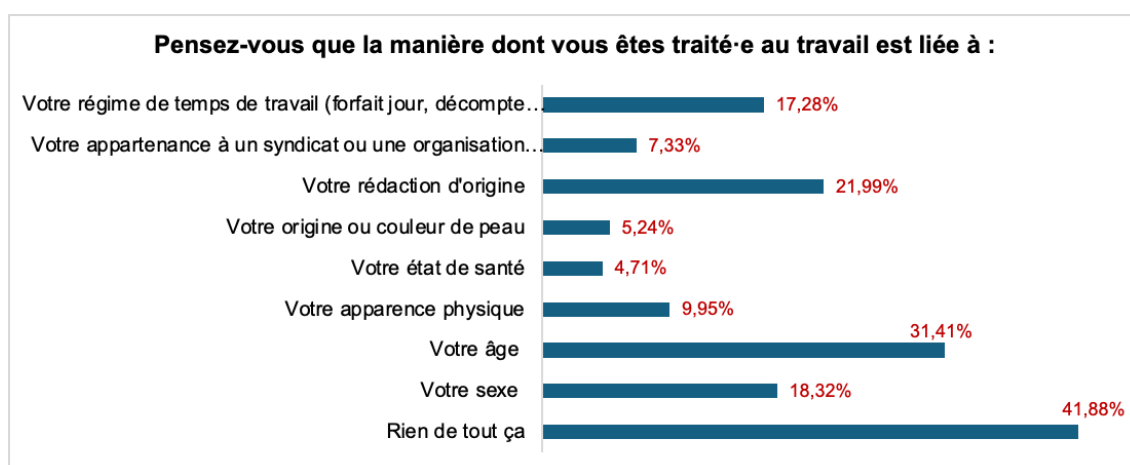
Les situations énumérées ci-dessus concernent certaines unités de travail plus que d'autres. Sur ce point nos données ne permettent pas de tracer une cartographie suffisamment précise même si des tendances se dégagent au temps présent (2025) : les prises de parole de personnels des services Société et Culture semblent plus nombreuses sur ces sujets. Mais cela ne préjuge pas de ce qu'est ou de ce que fut la situation des autres services. La fréquence d'exposition ou le cumul des expositions ainsi que l'intensité de celles-ci importent pour bien saisir le vécu au travail et le vécu des violences au travail et les effets en santé qui peuvent en découler. Les entretiens et le questionnaire attestent que même lorsque la situation d'un service est actuellement vécue comme « plus apaisée », cela n'efface pas les séquelles de ce qui a pu antérieurement s'y dérouler en termes de rapports sociaux, de confiance, de reconnaissance au travail, etc. Ainsi le « passif » ou l'héritage des services en termes de violences des rapports sociaux ou de brutalité du management continuent de peser, même si aujourd'hui ceux-ci semblent moins confrontés à ce type de risques. Il semble ainsi que ce soit le cas dans le service JRI, où le management qui a pu être pratiqué par le passé a laissé des traces fortes dans les parcours et vécus au travail de même que dans l'historique d'autres services fusionnés (Pool-Étranger-Reportages par exemple).

Le photographie que nous pouvons dresser des violences au travail à la Rédaction Nationale montre qu'il existe un climat délétère au travail, mais que celui-ci ne se nourrit pas à une seule source. L'explication de cet état de lieux ne tient pas en un seul mécanisme de violence au travail, le phénomène est bien plus diffus, ce qui explique en partie le fait que les vécus des personnels soient assez différenciés, tant en ce qui concerne la plainte de traitement inéquitable, la plainte sur la charge de travail ou celle sur le management brutal ou des pratiques de mobbing (harcèlement horizontal d'un petit groupe envers un individu ou quelques-uns). S'il y a indéniablement un vécu de violence au travail et des effets en santé corrélés, les causes ou facteurs de risques de ces situations ne sont donc pas les mêmes. Il apparaît que certaines personnes qui s'estiment victimes sont perçues comme autrices de violences par d'autres, et réciproquement. En revanche ces situations plurielles semblent être trop peu l'objet de régulation de la part de la direction ce qui amène à ce qu'elles puissent perdurer, voire s'amplifier, accroissant ainsi les atteintes en santé et la conflictualité.

V.1.2. Des violences dont les causes seraient multi-factorielles

Les situations de violence au travail décrites sont mises en relation par les salarié·es avec **certaines caractéristiques individuelles et professionnelles qui les favoriseraient ou les motiveraient**. Le lien de causalité entre propos ou comportement inadapté et caractéristiques individuelles rejoignent une part des critères de discrimination retenus par le code du travail et le code pénal, mais les dépassent également. Ainsi la question de l'origine professionnelle (rédaction/chaîne d'appartenance avant la fusion) est mise en avant dans les facteurs explicatifs d'une exposition à un traitement inéquitable ce qui constitue une forme de violence au travail ayant des effets en santé.

Causes imputées aux formes de violence au travail subies à la Rédaction Nationale



Source : questionnaire CEDAET 2025.

On retient ainsi des facteurs clé jouant un rôle négatif dans les rapports sociaux au travail au sein de la Rédaction Nationale :

- **Le facteur âge** est au cœur des interprétations que se font les salarié·es qui se vivent comme exposé·e s à des violences internes ou à un traitement inéquitable au travail. Ainsi une part des salarié·es les plus anciens pointent une hiérarchie et un système frappé de « jeunisme », ce qui est une manière de dénoncer des conduites et pratiques négatives envers les plus âgé·es et, corollaire, envers celles et ceux qui sont les plus ancien·nes. Une part des salarié·es les plus âgé·es expriment également la crainte d'une mise au placard ou d'être poussé·es vers la porte du fait de leur âge dans un contexte professionnel où leur expérience du métier et de la Rédaction ne leur paraît pas valorisée à proportion de sa valeur.

Il semble bien y avoir en termes d'accès aux éditions et magazines, une prime à la jeunesse ou à celles et ceux qui ne sont pas issus des deux anciennes rédactions nationale (cf. IV.3.3). Et le modèle de travail France 2, dominant, valorise la grande disponibilité dont les plus jeunes peuvent parfois faire montre du fait de contraintes qui peuvent être actuellement moindres sur le plan familial. Leurs plus grandes flexibilité, polyvalence et acceptation des contraintes et des consignes peut être recherchées par la hiérarchie. Mais ce facteur âge est à double tranchant. Les plus jeunes sont aussi ceux dont les caractéristiques du poste les rendent les plus vulnérables du point de vue du statut de leur emploi (pigiste, CDD, alternant,

stagiaire), du point de vue de leur réseau social en interne, du point de vue de leur situation économique et financière et du point de vue de leurs expériences professionnelles non pas uniquement sur le métier, mais aussi dans le monde du travail. Les repères dont ils disposent ne leur permettent pas toujours de faire face aux situations d'abus et de violence auxquels ils sont exposés et réduisent la possibilité de les signaler sans craindre des effets rebonds négatifs sur leur situation professionnelle et leur carrière.

- **Le facteur statut ici pris à partir de deux situations découlant du contrat de travail.** Le facteur statut joue notamment pour celles et ceux qui n'occupent pas un poste permanent, mais sont régis par un type d'**emploi précaire** (stagiaire alternant·e, pigiste) qui sont par ailleurs souvent de jeunes travailleurs et travailleuses. Dans les entretiens, les verbatims issus du questionnaire on a relevé de nombreuses mentions concernant les stagiaires et alternants exposés à des comportements inadaptés : manière de s'adresser à eux, délégation du « sale boulot », faiblesse de l'accompagnement, mais aussi des situations de surcharge importante avec des effets en santé déjà notables, malgré leur jeunesse (pleurs, épuisement moral, fatigabilité, angoisse, consommation de produits psychoactifs pour tenir, arrêt de travail pour maladie, fort déséquilibre vie privée/vie pro), sans qu'ils aient toujours les ressources pour prendre la parole et identifier les pratiques comme inadmissibles. Certain·es de ces jeunes recrues ont conscience d'être une variable d'ajustement dans un système de production qui peut être en tension sur l'effectif. Les plus ancien·nes pointent que ces jeunes recrues sont conçues comme plus « malléables » et obéissantes que des journalistes aguerris ce qui est apprécié par la hiérarchie, mais n'entraîne pas nécessairement des conditions de travail plus favorables pour ces jeunes salarié·es.

« Du harcèlement des alternantes, une alternant·e qui se fait hurler dessus au téléphone par un·e journaliste alors qu'il/elle vient de lui tourner un micro-trottoir sous la pluie qu'il/elle avait "la flemme" de tourner il/elle-même. » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

« Les CDD sont beaucoup moins respectés que les journalistes titulaires, les excès décrits ci-dessus sont systématiquement renforcés lorsqu'un binôme de CDD travaille. » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

Rappelons que la précarité du travail et l'incertitude sont des facteurs de stress professionnel⁴⁰. La précarité est reconnue comme pouvant altérer la santé⁴¹. Par ailleurs et inversement, pouvoir se représenter l'avenir et disposer de perspectives d'évolution professionnelle constitue un élément favorable à la construction d'une santé au travail. Autrement dit, la probabilité d'être malade augmente avec la précarité perçue au travail et avec le manque de marges de manœuvre pour agir/faire changer une situation de travail vécue comme difficile, violente, peu soutenable.

Une autre déclinaison du facteur statut concerne le **régime de temps de travail** amenant à distinguer les situations de travail de celles et ceux qui exercent selon le régime du forfait jour de celles et ceux exerçant selon le régime du décompte horaire (cf. section III.2.1).

⁴⁰ I. Niedhammer, J. Siegrist, M. F. Landre, M. Goldberg, A. Leclerc, « Étude des qualités psychométriques de la version française du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses », *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, Masson, Paris, 2000.

⁴¹ S. Paugam, *Le salarié de la précarité*, PUF, Paris, 2000.

- **Le facteur genre et/ou la situation familiale.** Les répondant·es au questionnaire énumèrent des critères explicatifs aux comportements auxquels ils ont dû faire face dans le travail et à l'iniquité de certains traitements (division du travail, carrière, etc.). Ce qui est avancé comme ayant des impacts négatifs sur la situation de travail ou le parcours professionnel ce sont par exemple « *le fait d'avoir des enfants* », le fait d'être une « *femme isolée* », la « *maternité* », le fait d'être « *mère de famille* ». Cela augmenterait la probabilité d'être exposé à des agissements sexistes (ceux-ci pouvant d'ailleurs relever du sexisme bienveillant, forme de domination paternaliste ou infantilisante) et à une répartition des opportunités professionnelles et des tâches différentes.

« Les JRI femmes qui sont beaucoup moins souvent et rapidement envoyées sur le terrain par rapport aux alternants JRI hommes, on leur fait moins confiance pour des missions ou des tournages un peu "chaud" parce qu'elles sont surprotégées par le service (elles touchent aussi moins rapidement à l'Alpha comparé à leurs homologues masculins). Un exemple malheureusement parmi tant d'autres. » (Salarié·e)

« Un manager qui dans un service se comportait de façon inéquitable entre garçons et filles du service, étant particulièrement dur avec les filles et beaucoup plus tolérant et sympathique à l'égard des garçons. » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

« J'ai eu de mauvaises expériences avec des encadrants n'ayant aucune compétence managériale, teintés de sexisme, souvent. J'ai le sentiment que mes confrères masculins, à compétences et ancienneté égales, ont été promus plus régulièrement et facilement que moi et mes consœurs. » (Salariée, verbatim questionnaire)

- **Le facteur origine professionnelle** (chaîne ou rédaction d'appartenance). Pour 22% des répondant·es au questionnaire ayant signalé avoir été exposé à des formes de violence au travail au sein de la rédaction Nationale sur les 12 derniers mois cet état de fait est à mettre en lien avec leur origine professionnelle, c'est-à-dire le fait d'être un ex-France 2 ou un ex-France 3 ou un FTV (intégré post-fusion des services). Mais ce sont en fait très majoritairement des ex-France 3 qui estiment que leur origine professionnelle motive un traitement différent à leur égard. La moitié des répondant·es issues de France 3 le déclare.

Les données analysées dans le cadre de ce rapport montrent une différence de traitement, en défaveur des ex-France 3 sur un certain nombre d'aspects énumérés dans les chapitres précédents (rémunération, carrière, accès à certaines éditions, magazines, durée des contributions à l'antenne). Elles montrent également que la norme qui s'est imposée, de manière assumée par la direction, est celle issue du modèle de France 2 ce qui génère un certain désavantage pour celles et ceux qui n'ont pas été socialisés professionnellement dans ce contexte-là et qui ont eu à s'y adapter, à y (re)faire leurs preuves et leurs repères professionnels.

Et, en dépit de ces efforts des mécanismes d'intégration sociale par cooptation et sélection sur des critères peu transparents, dépassant la simple compétence technique, jouent sur les trajectoires et situations professionnelles d'une majorité des salarié·es ex-France 3. De même les représentations sociales que se sont forgées les salarié·es avant, pendant et après la fusion de ce que signifie travailler et être d'une chaîne, et non d'une autre, contribuent aujourd'hui à faire frein à des rapports sociaux apaisés et à une égalité des chances en termes de situation de travail. Jusqu'à ce qu'intervienne la fin des éditions nationales de France 3, le système s'était maintenu en l'état avec des personnels demeurant, pour nombre d'entre eux, dans des couloirs différenciés d'activité (travailler sur les produits de « sa » chaîne

avec de faibles passerelles). Depuis les tensions pour exister et avoir une place, ou la conserver, s'intensifient d'autant qu'elles peuvent être exacerbées par le manque de débouchés, par la concurrence interne liée au renouvellement générationnel progressif et par le manque de régulation de ces tensions par la hiérarchie. La direction et une part du management sur les dernières années ont régulièrement énoncé, sous un ton parfois sérieux, parfois badin, parfois résigné, que la fusion ne se ferait que lorsque les « ancien·nes » auront quitté leur poste, misant sur le renouvellement générationnel et le passage du temps. **On observe ainsi le maintien ou la reproduction dans le temps d'un système où l'on a tendance à rester sur les produits reproduction /le maintien des clivages existants**, voir leur renforcement dans le temps et une essentialisation des différences (« les France 3 sont comme ça », « les France 2 comme ci, »). Ce contexte étant un terreau fertile à la conflictualité et aux violences au travail au prétexte que l'autre est « différent », voire « inférieur » à soi.

« Les gens qui ont grandi à France 2 restent à vie des France 2 jusqu'à ce que la mode passe. Il y a bien eu quelques gens de la 3, avec des talents indiscutables, je ne dis pas que ceux de la 2 n'en ont pas, mais... il y a une volonté de construire et reproduire une élite, sur des critères que l'on ne connaît pas. » (Salarié·e)

- **Le facteur origine ou couleur de peau et le facteur apparence physique.** Peu d'éléments nous ont été communiqués sur ce critère de discrimination si ce n'est en lien avec l'apparence physique (« chercher de beaux visages », existence de moqueries grossophobes) et le vieillissement (vieillir et être à l'antenne ou en plateau étant traité et vécu différemment selon que l'on est homme ou femme). La question de la diversité, origines socio ethniques et culturelles, a été soulevée comme problématique par certain·es salarié·es, mais reste peu élaborée dans les témoignages recueillis, ce qui n'exclut en rien l'existence d'une problématique de ce type au sein de la rédaction.

« Des gens se sont plaints du management, de propos insultants, sexistes, grossophobes. » (Salarié·es)

La direction, questionnée sur cet aspect de la composition de la Rédaction Nationale et sur les process de recrutement, nous a renvoyé systématiquement à l'échelle au système de formation initiale et de sélection de celles et ceux qui entrent en école de journalisme et en ressortent pour s'orienter vers l'audiovisuel (public). La direction a également mis en avant l'alternance comme un levier majeur de diversification des origines et/ou de couleur de peau à FTV ou à la Rédaction Nationale. On a pu parler, plus haut, des situations que connaissent a minima une part des alternant·es/stagiaires, c'est dire qu'une fois le parcours de formation initiale accompli, d'autres épreuves professionnelles les attendent qui peuvent assécher le filon de la diversification des populations à la Rédaction Nationale.

- **Le facteur appartenance à une organisation politique ou syndicale.** Des allégations en la matière ont pu être faites toutes ces dernières années au Siège et au Réseau et encore dans le cadre de la présente expertise. Ce qui est pointé ce sont à la fois des impacts sur la répartition du travail (nature des tâches confiées), sur le déroulement de carrière, mais aussi sur les modulations du style de management (reproches indirects ou masqués sur les absences liées aux heures de délégation, traitement inéquitable, etc.). Sur ce plan l'examen des impacts du facteur appartenance à une organisation politique ou syndicale sur les conditions de travail et le déroulement de carrière demanderait une exploration ciblée via des données dont une grande part seraient à caractère nominatif (dossier de carrière) pour permettre de disposer de données concrètes. On a relevé en revanche de

nombreuses remarques dépréciatives sur des salarié·es « fortes têtes », « insolents », « revendicatifs » aussi qualifiés parfois de « nostalgiques » de l'avant-fusion et « résistants » aux processus de changement organisationnels. Il se trouve que dans la plupart des cas ces épithètes pointaient des personnels ayant eu ou ayant des mandats de représentation. On ne peut à ce stade écarter l'hypothèse que celles et ceux nommé·es « fortes têtes » soient exposé·es à un traitement différencié en matière de répartition du travail et en termes de communication (précautions langagières, évitement de l'affrontement ou anticipation de celui-ci, etc.).

« Il y a aussi les questions syndicales, les fortes têtes, pas évidents à mettre en avant. » (Salarié·e)

« Les mandats, clairement, même si ce n'est pas vrai pour tous, ça n'aide pas, c'est un facteur aggravant même. Cela a déjà été dit en CSE par les syndicats. A la Rédaction Nationale les têtes qui dépassent, elles sont mises à l'écart, ça c'est un critère évident de discri' ! » (Salarié·e)

On note aussi qu'à l'échelle des sujets qu'il nous a été confié de traiter dans cette expertise, que l'engagement militant a pu être constitué par des salarié·es comme une « voie » pour réacquérir du pouvoir d'agir et redonner du sens dans le cadre de parcours professionnels marqués par une restriction des opportunités ou débouchés (réorganisation de la Rédaction Nationale, réduction des effectifs, modification des éditions et productions France 3, diminution des opportunités de « détachements » stimulants, etc.) ou dans le cadre d'expériences de travail marquées par des violences vécues directement ou constatées. Parfois l'engagement dans un mandat, et donc dans un collectif syndical et institutionnel (CSE par ex.) apporte ce que les conditions d'exercice du métier en tant que telles n'offrent plus : de la stimulation, des échanges, un sentiment d'utilité et de reconnaissance, un développement de compétences, etc. Mais cet investissement dans un mandat de représentation des personnels ou dans la militance peut contribuer à moduler, voire cliver les rapports sociaux au travail avec la hiérarchie et, parfois, avec les collègues (tensions sur la présence et la charge de travail en lien avec les multiples missions/engagements, tonalité des interactions selon qu'elles se placent sous la casquette du mandat ou du métier, etc.).

- **Le facteur état de santé** participe aussi à ce que celles et ceux dont la santé physique et/ou psychique est altérée – provisoirement ou plus durablement – se sentent mis à l'écart et maltraités. Les encadrant·es cherchent bien à tenir compte des prescriptions médicales lorsque des restrictions d'activité ont été posées par la médecine du travail. Mais l'organisation du travail, imprégnée par le modèle dominant qui valorise la flexibilité et l'hyperdisponibilité, ne donne pas de place aux personnes vulnérabilisées par le travail (nombre d'absences maladie et de restrictions d'activités sont liées directement aux conditions de travail, chez les JRI notamment). Les aménagements de poste actuels conduisent rapidement à exposer les salarié·es à d'autres risques, comme la perte de sens et de l'intérêt au travail, le sentiment d'inutilité, la mise à l'écart du groupe et des activités les plus stimulantes, etc. Ce faisant une spirale négative s'engage pour ces salarié·es avec des atteintes à la motivation, à l'estime professionnelle et personnelle et par une progressive désocialisation professionnelle.

Et, corollaire, les situations que vivent ces salarié·es atteints dans leur intégrité physique ou psychique, jouent le rôle de repoussoir pour les autres salarié·es, aujourd'hui encore bien portants. Celles-ci et ceux-ci craignent d'avoir à vivre ce que leurs collègues ont connu et n'envisagent pas la possibilité d'un avis d'invalidité,

même partielle, et préfèrent encore s'accommoder de leurs maux lorsqu'ils en ressentent.

Par ailleurs lorsqu'un système ou une organisation du travail n'offre pas d'alternative positive aux salarié·es dont la santé fait défaut, alors les salarié·es s'autorisent à l'échelle horizontale, des agissements inadaptés (propos, remarques désobligeantes, mise à l'écart). Ce type d'agissements s'accroît encore lorsque, comme c'est actuellement le cas à la Rédaction Nationale, la tension sur les effectifs et la charge de travail se fait sentir. Les moins bien portant·es sont alors stigmatisé·es comme étant celles et ceux par lequel·les la charge vient à s'accroître sur les biens portant·es. Certain·es se plaignent ainsi de devoir « tout » faire quand autres ne font « rien » ou presque. Tout ceci alimente les récriminations des un·es et des autres sur les capacités d'inclusion et d'équilibrage du système. Sur ce plan on relève de nombreuses critiques envers les moins biens portant·es perçu·e s comme des « poids » ou craints comme si leur état était contagieux, montrant que les capacités d'empathie, de tolérance et de compréhension au sein des collectifs de travail sont altérées. Ainsi il existe une plainte – corrosive pour le lien social et symptomatique d'un système qui dysfonctionne – qui porte sur les « malheureux » du système de travail et qui requiert leur mise à l'écart, voire leur éviction.

« Eux ils ont vu leur travail se dégrader, il y a une explication à tout cela, vraiment, mais le constat c'est que cette génération est un peu écœurée, je l'entends, mais cela nous pèse. Tout ne peut pas être justifié, sinon tous ces comportements de merde toute la journée ! » (Salarié·e)

« S'ils ne sont contents de faire cela ou s'ils ne peuvent plus faire, faut changer de métier ou quoi, car nous cela devient tellement de charge mentale, on ne peut pas gérer en plus quelqu'un d'autre, quand ils ne veulent pas faire quelque chose, vous vous êtes face aux interviewés, c'est honteux, ils deviennent des gens mal éduqués, c'est malheureux, mal, c'est du jamais vu. Je leur trouve plein de circonstances atténuantes, mais je suis attéré·e. » (Salarié·e)

« On est en sous-effectif depuis longtemps, on a connu pas mal de départs, des congés maternité, plein de gens qui sont partis ou ont essayé ailleurs. Là du coup c'est compliqué depuis plusieurs mois et des arrêts maladie pas remplacés, on a moins de temps et moins de gens, on est tous essorés sur les conditions de travail, moi je suis à la limite. Moi du coup j'ai un souci digestif lié au stress, dès que cela devient trop injuste, je pète les plombs sur les choses et sur les autres, ce n'est pas le stress du terrain ou l'antenne, c'est les idées noires. » (Salarié·e)

V.1.3. Face aux violences : d'insuffisantes régulations, voire de la banalisation

Les prises de parole des salarié·es sur le climat de travail amènent à interroger les moyens et les carences de la direction en matière de régulation des situations de violence interne et l'inefficience des actions menées jusqu'ici. Ce qui émerge de nos données c'est aussi une certaine tolérance, voire une banalisation des conduites inadaptées sur le lieu de travail. Le modèle d'excellence et d'élitisme décrit plus haut dans ce rapport a pu représenter un terreau fertile pour la survenance d'agissements violents et peut constituer un frein à leur régulation puisque ceux-ci participent d'un modèle de domination pouvant servir de justification aux conduites.

Les salarié·es retiennent :

- **Des décisions de direction** tendant à conforter l'idée que la violence ou la brutalité est tolérée, voire que la « violence paye » et qu'il faut donc s'en accommoder, voire qu'il est vain de la dénoncer. Ainsi les salarié·es, retiennent l'existence de carrières ascensionnelles de personnels dont les agissements violents étaient connus. Ce type de promotions ou de recrutement n'a de cesse d'interroger et de nourrir de l'incompréhension notamment lorsque cela concerne des postes d'encadrement de personnes. Ce faisant ce qui est promu n'est plus seulement une personne, mais un style managérial.
- **Une absence ou des difficultés de régulation.** Le management ou la direction des ressources humaines rapportent dans le cadre de cette expertise avoir repéré des modalités de communication et des comportements inadaptés de la part de subordonné·es envers l'encadrement ou entre collègues, mais se disent empêchés dans la régulation de ces situations par un système plus large où les liens affinitaires peuvent devenir des freins à l'action recadrante et correctrice de phénomènes pourtant repérés et connus comme délétères pour la santé au travail.
- **Une approche individualisante**, qui tend à nier ou à laisser dans l'ombre les mécanismes plus structurels à l'œuvre. Si l'action ciblée ou par cas est utile et nécessaire, elle est souvent insuffisante lorsqu'il s'agit d'agir sur les facteurs qui prédisposent ou favorisent l'émergence et la reconduction de conduites inadaptées. Les conditions de travail et les modèles professionnels sont, à l'échelle de la Rédaction Nationale, des cadres qui ont une forte influence sur les rapports sociaux et les actions individuelles.

Par ailleurs cette approche individuelle a également pour effet de ne régler que des situations pour lesquelles il y a eu signalement nominatif, alors que, on l'a dit, nombre de salarié·es subissent des situations de travail vécues comme peu soutenables ou inadmissibles, sans se signaler craignant que cela ne fragilise leur situation de travail. Le dispositif « la porte est ouverte » adopté par la direction, comme les dispositifs de signalements existant à FTV en matière de harcèlement peinent à répondre aux véritables besoins. Et ces deux dispositifs, certes nécessaires, en restent à une action *a posteriori*.

Notons que certaines violences peuvent être qualifiées d'institutionnelles lorsqu'elles prennent leur origine dans une absence de régulation alors que les situations sont connues de l'employeur. Et l'on parlera également de violences institutionnelles lorsque des inégalités de traitement naissent du fait de projets d'entreprise mal préparés ou conduits de manière insuffisamment concertée dans le mépris des compétences et de l'utilité sociale des salarié·es conduisant à dégrader leurs conditions de travail (en termes de sens et de sentiment de déclassement ou de disqualification) et leur santé (arrêts maladie, etc.) ou encore conduisant au développement d'inégalités pouvant compromettre l'avenir professionnel (inégalités des chances, limitation des possibilités d'évolution professionnelle ou salariale).

V.1.4. Des effets de ces situations de travail

Les salarié·es exposés sur la durée longue à des facteurs de risques psychosociaux – dont l'inéquité de traitement, des violences au travail, de la surcharge de travail, des injonctions contradictoires, etc. – peuvent connaître des impacts sur le plan du travail et sur le plan de leur santé au travail.

- **Le cercle vicieux des atteintes à la motivation, de la perte du sens et de l'intérêt au travail du fait d'une absence de place ou de tâches d'intérêt dans le système**

de travail. Pour les salarié·es confronté·es à des tâches perçues comme disqualifiantes et manquant d'intérêt, on relève :

- Des demandes d'affectation à d'autres tâches ou à des tâches plus variées et plus en adéquation avec les compétences détenues ;
- Des situations de contestation de la répartition du travail lorsque l'affectation aux séquences relevant du « sale boulot » semble trop régulière et inéquitable au sein d'une équipe. La direction a souligné des situations de « refus de tâche », les salarié·es ont questionné le système de répartition du travail. Les salarié·es ont parlé de situations de rappel à l'ordre ou de sanction sur ce point et d'une intensification des tensions sur le traitement de ce type de situation ;
- Des plaintes récurrentes sur la perte d'intérêt et de sens du travail qui, lorsqu'elles ne sont pas entendues et résolues, conduisent à des formes de repli, d'isolement socio-professionnel ;
- Des demandes et velléités de mobilités internes qui sont parfois difficiles à faire aboutir dans un contexte de tension sur les débouchés et de tension sur les effectifs.

« Quand les éditions de la 3 ont disparu, cela commençait un peu le mixage, mais pas trop, les ex de la 2 continuaient à faire majoritairement les leurs (éditions) et inversement, un peu de mixage, mais pour moi pas la majorité. Et un certain nombre de journalistes de la 3 ont trouvé aussi un peu d'activité sur franceinfo, le canal 27. Certains ont fait le choix de partir sur ce canal. Et donc de retrouver une place où ils estimaient qu'ils ne l'auraient pas trouvée dans la rédaction nationale commune oui c'est une rédaction commune, qui est bien dans l'Info, mais distincte de la Rédaction Nationale. » (Direction)

- **Une rigidification et dégradation des rapports sociaux** en lien avec la répartition de la charge de travail et une distribution des tâches dont les critères restent trop opaques. Les tensions relationnelles se situent :
 - Entre collègues, certains se sentent en sous-charge ou chargés de tâches de peu d'intérêt, d'autres en surcharge même si les produits qui leur sont confiés sont stimulants, ce qui peut expliquer que tous, les plus jeunes comme les plus âgés, les ex-France 2 comme les ex-France 3 et les FTV expriment une plainte en matière de charge de travail et comparent leur situation à celle des autres. La cause du ressenti négatif exprimé quant à sa charge de travail est différente (surcharge, sous charge), mais le vécu n'est pas favorable en termes de santé au travail. Par ailleurs cette situation peut alimenter des tensions intergénérationnelles ;
 - Avec le management, celui-ci étant également mis en tension dans l'exercice de sa fonction. Comme on l'a dit plus haut, il y a une cristallisation et une crispation sur les refus ou contestation de tâches attribuées qui est liée à la fois au fait qu'il y a un manque de ressources (donc il est plus difficile d'en laisser inemployées) et sur ce que ça renvoie aux journalistes qui se voient prescrire les tâches les moins nobles (dites de débutant ou de pigiste).
- **La reproduction du système et des inégalités ou des clivages existants**, voire leur renforcement dans le temps et l'essentialisation des différences (« Les France 3 sont comme ça, les France 2 comme ci, on ne les changera pas, la seule chose à faire c'est d'attendre la disparition des deux/de cette génération »), une organisation ou l'on a tendance à rester sur les produits sur lesquels on est affecté.

- **Des impacts en santé** d'une situation de travail caractérisée par du travail empêché, des problématiques de reconnaissance et de charge de travail :
- Atteintes à l'estime de soi professionnelle, insécurité sur ses propres compétences ;
 - Fatigue psychique liée aux insatisfactions professionnelles, à un sentiment d'impuissance à changer la situation, ainsi qu'à un sentiment d'injustice organisationnelle
 - Symptômes et troubles dépressifs ou anxieux ;
 - Manifestations émotionnelles et troubles de l'humeur (pleurs sur le milieu de travail, irritabilité, plainte lancinante, etc.) qui peuvent devenir pesantes et constituer un facteur de charge émotionnelle pour le reste du collectif de travail et/ou le management ;
 - Accentuation des troubles musculo-squelettiques en lien avec le stress perçu. Nombre de journalistes, notamment chez les JRI, disent se sentir « cassés » non pas uniquement du fait des effets des séquelles des contraintes répétées musculaires et articulaires qu'ont pu engager le port de la caméra, des postures inconfortables, piétinement, etc., mais aussi les conditions d'exercice du métier, le manque de perspectives, le climat de travail, etc.
 - Conduites compensatoires, pouvant aller d'une part jusqu'à l'addiction ou des troubles du comportement et, de l'autre à une consommation de produits psychoactifs afin de « tenir » face à une situation perçue comme complexe, voire comme insoutenable sans béquille (médicaments avec ou sans ordonnance, alcool, psychotropes, etc.).

Dans ce contexte, la direction des ressources Humaines de la rédaction Nationale ne semble jouer un rôle qu'en cas de tension déjà ouverte et manifeste ou qu'en cas de mal-être déjà avancé par un traitement individuel des cas, lorsque des personnes l'interpellent (un manager en difficulté avec un·e salarié·e, un·e salarié·e en difficulté ou demande de mobilité, etc.). Et, là encore, les RH semblent elles-mêmes prises dans la culture de l'urgence de répondre aux besoins de la production et, de ce fait, dans la primauté donnée aux éditions en matière de décision. Les RH ne semblent pas en position de constituer un véritable tiers ou levier de régulation.

V.2. Derrière la mise en cause du management, le constat d'une absence d'échanges sur le travail

S'arrêter sur ces cas et configurations violentes au travail semble effectivement utile (cf. ci-après section V.3), mais ne résoudrait pas tout car ces manifestations sont avant tout des symptômes d'une organisation qui dysfonctionne. De fait, la plainte sur le management est latente et concerne en réalité le modèle managérial (poids de la « norme de travail dominante », reproduction d'un système excluant, manque de régulation et de marges de manœuvres pour articuler les différents ordres de contraintes), le modèle de production et les moyens offerts pour réaliser le travail dans de bonnes conditions. Toutefois et lorsque des situations connues de violence existent, l'employeur se doit, dans le cadre de son obligation de sécurité, d'être réactif et d'intervenir proportionnellement aux faits et aux circonstances de survenue de ceux-ci (article L4121-1 du code du travail).

On constate, concernant l'organisation du travail et les normes qui régissent la production, l'affectation des tâches et la « valeur » allouée à chacun dans le travail, une absence quasi-totale d'échanges là où il apparaît indispensable, pour fonder un collectif susceptible de coopérer dans des rapports d'estime professionnelle satisfaisants de soumettre à la dispute professionnelle :

- **Ce qui fonde le jugement de beauté et d'utilité du travail à la Rédaction Nationale. C'est débattre et répondre ensemble aux questions telles que ce qu'est un bon reportage ou un journaliste compétent.**

Autour de ces questions se joue la question de la reconnaissance du travail et au travail (entre pairs et par la hiérarchie), celle de la qualité des coopérations au travail ainsi que celle des manières de réaliser son travail en adéquation avec les attentes. Ces attentes, aujourd'hui perçues comme très descendantes, autoritaires et éloignées des réalités du terrain, doivent pouvoir faire l'objet d'échanges et de dynamiques collectives pour qu'elles soient vécues comme moins subies et que la possibilité soit donnée de se les réapproprier, de les faire évoluer en les raisonnant ensemble.

« La parole des journalistes sur le terrain n'est plus écoutée, pour ce faire ils embauchent des contrats de qualification pour faire le travail des journalistes, afin de maîtriser les angles. » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

« Il est difficile de faire entendre nos idées et notre expertise de terrain. Lorsque nous proposons des pistes ou signalons des réalités qui ne correspondent pas aux attentes des chefs du JT de France 2, elles sont systématiquement écartées, parfois même ignorées. Ils ont en tête un récit préconçu et imposent leur vision, quitte à nous envoyer au mauvais endroit, malgré nos avertissements. Par exemple, ils peuvent nous reprocher de ne jamais être « au bon endroit au bon moment », alors qu'ils nous ont eux-mêmes envoyés là où nous sommes, en refusant d'écouter nos avertissements sur le fait que l'événement allait se dérouler ailleurs. Au final, nous ratons constamment des actualités importantes, malgré nos efforts pour les prévenir en amont. Mais plutôt que de reconnaître leur erreur, ils nous accusent de ne pas nous investir suffisamment, de manquer de volonté. » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

« Même lorsque nous sommes sur le terrain et que nous rapportons la réalité de ce que nous voyons – par exemple, que la route est sèche et qu'il n'y a pas d'inondation –, ils préfèrent croire leur météorologue, qui leur annonce depuis son bureau qu'il y en a bien une. Ils ne nous font pas confiance. C'est fatigant, usant et profondément frustrant. » (Salarié·e, verbatim questionnaire)

Dans la mesure où le climat de travail à la Rédaction Nationale est traversé par des tensions et de la conflictualité autour de la compétence des un·es et des autres et de l'accès des un·es ou des autres à des tâches et des productions prestigieuses, l'expression du jugement de beauté emporte des enjeux d'amélioration des représentations mutuelles que se font les personnels de la rédaction en ligne horizontale comme verticale.

Selon la psychologie du travail⁴², la reconnaissance au travail et du travail, se fonde notamment sur le partage au sein d'un collectif d'un certain nombre de critères définissant un socle commun qui, s'il existe ou a donné lieu à des échanges, va favoriser les coopérations et la communication sur les efforts à produire dans le travail et sur les résultats de celui-ci. Ces critères touchant à la vision du travail et du métier, au geste professionnel ou geste métier. Ce socle partagé repose sur deux étais :

- **Le jugement de beauté** qui est proféré par la ligne horizontale, c'est-à-dire par les pairs, les collègues, ou les membres de la communauté d'appartenance professionnelle (« journalistes », « JRI », « édition 20h », etc.). Ce jugement comprend deux volets. Le premier concerne la conformité du travail aux règles de l'art, le « beau travail » approuvé par les gens de métier et confère ainsi l'appartenance au collectif. Le second volet est l'appréciation positive de ce qui fait la spécificité, l'unicité, l'originalité, voire le style du travail du ou de la collègue jugé·e.
- **Le jugement d'utilité**, relatif au succès du produit (audience, consistance d'un sujet au regard de la thématique et en comparaison avec le traitement des chaînes concurrentes, etc.) qui peut se nommer aussi comme un *jugement d'autorité* (« faire autorité » dans le métier).

À la Rédaction Nationale, les professionnels·les des services et ceux des éditions ne sont pas avares de jugements professionnels portés sur les un·es et les autres, de l'estime professionnelle existe au sein de groupes plus ou moins resserrés, mais il y a dans ces jugements une grande part d'évaluations dépréciatives portant sur la qualité technique (construction narrative des sujets, images, etc.), la réactivité, la gestion de la pression (pression temporelle, pression du plateau, etc.), etc. Seulement, cette appréciation, qu'elle soit positive ou négative, ne se dit pas ouvertement et n'a pas de lieu ou de temps formel dans lequel se déployer et être mise au débat dans une enceinte sécurisée et constructive. Aujourd'hui si les évaluations croisées existent, elles se développent au sein de réseaux affinitaires et dans le cadre très individuel des entretiens annuels. Ainsi ces évaluations professionnelles ne donnent pas lieu à des échanges collectifs sur les critères qui fondent ces jugements alors que ceux-ci contribuent à définir celles et ceux avec qui on souhaite ou pas travailler, celles et ceux sur qui on va exercer un contrôle plus appuyé durant l'accomplissement de leur travail, etc.

L'expression verbale du jugement de beauté recoupe la configuration des conflits interpersonnels et celle des réseaux d'affinités personnelles que nous avons évoquée plus haut (élite, casting, etc.). C'est dire que la possibilité d'expression d'un jugement de beauté sur le travail d'autrui est conditionnée par une variable autre que professionnelle : le lien d'affinité personnelle que les professionnels ont noué, les étiquettes ou réputations professionnelles déjà établies ainsi que les représentations cristallisées de ce qu'est l'autre et de ce seraient les compétences de celle ou celui appartenant à une catégorie différente de la nôtre (réputation sur ce que serait ou ce que pourrait un

⁴² Christophe Dejours, *Travail vivant*, Payot, 2009.

« France 2 » ou un « France 3 », de comment agissent « ceux des éditions », etc.), quand bien même des exceptions existent fort heureusement.

L'insuffisance des échanges sur les critères du « beau » et du « bon » travail a des conséquences bien concrètes lorsque le poids de ces jugements professionnels participe à définir la répartition du travail. Ce mécanisme amène à ce que les moins visibles, les moins connus, ou celles et ceux n'ayant pas ou moins eu la possibilité de faire leurs preuves restent éloignés des opportunités professionnelles, accèdent moins aux productions les plus recherchées.

Le défaut d'échanges professionnels sur le travail peut aussi conduire à ce qu'un style professionnel ou un type de pratique professionnelle devienne une norme dominante, sans que cela fasse consensus conduisant certaines à être disqualifiées ou à subir des processus de déqualification du fait de ne pas répondre aux standards, aux formats attendus (cf. encart ci-dessous).

➤ **Sur la ligne éditoriale et le journalisme attendus et pratiqués dans un contexte d'audiovisuel public**

Dans le cadre de cette expertise, les journalistes de la rédaction Nationale ont, on l'a vu, questionné le sens, l'intérêt et l'utilité des tâches qui leurs sont confiées et ils ont pu revenir sur leurs conceptions du métier, le journalisme, dans le cadre d'une entreprise ayant des missions de service public. Beaucoup ont souligné leur attachement, très fort, au métier et à l'idée de participer à la télévision publique et d'apporter, au travers de productions (journaux télévisés, magazines de l'information) qui se revendiquent comme étant de qualité, de l'information aux téléspectateurs/trices. Mais, sur tous ces points des dissonances apparaissent, parfois très fortes, entre le travail réel et le travail rêvé, l'idéal du métier et les conditions d'exercice effectives de celui-ci. Ces dissonances alimentent des insatisfactions et des conflits de valeurs qui font l'objet de trop peu d'échanges dans le milieu professionnel conduisant à fragiliser l'engagement dans le travail, mais aussi à nourrir des tensions entre professionnels.

Les évolutions de la Rédaction Nationale, la fusion des rédactions puis la disparition des éditions de France 3, la révision des formats (durée du JT 20h, format et durée des sujets, styles d'animation en plateau, sujets incarnés, etc.) et le quotidien de la production posent de manière récurrente la question de la ligne éditoriale, mais aussi de la « qualité » de ce qui est offert aux publics et des rôles que peuvent avoir les chaînes publiques dans le paysage audiovisuel français et au-delà (numérique).

Les journalistes que nous avons rencontrés qui critiquent la ligne éditoriale ne le font pas toutes et tous du même point de vue, avec le même avis sur ce que devrait être cette ligne. Il n'y a donc pas de « dérive » éditoriale qui serait collectivement et unanimement identifiée, mais un ensemble disparate de réflexions qui ne trouvent pas d'espace pour s'exprimer et se confronter. C'est que le constat, dans le cadre de cette expertise comme dans les précédentes, est celui d'une très faible participation des journalistes « de terrain », ceux qui ne sont pas dans l'encadrement supérieur ou sur des postes de présentateur/trice, à la réflexion et au débat sur ce qu'est la ligne éditoriale, la révision des formats d'édition ou de sujets, etc.

Ce qu'est ou ce que devient la télévision publique dans le système médiatique n'est pas l'objet d'échanges avec les personnels qui l'alimentent et l'incarnent via la fabrique des sujets au quotidien. Ceci contribue au sentiment d'être en position d'exécutant sans possibilité de contribution décisive ni vision partagée sur le projet auquel participe le travail réalisé quotidiennement. Ce type de sentiment de dépossession et d'impuissance amène certaines à se décrire professionnellement de manière très dépréciative comme une des petites mains invisibles comme le mentionne le verbatim ci-dessous. Les

compétences réflexives disponibles au sein des équipes ne sont que faiblement sollicitées par l'encadrement ou l'institution si bien que, pour beaucoup, le projet télévisuel porté par la Rédaction Nationale au travers de ses éditions, ou par FTV dans le cadre de projets macro (Tempo, etc.), ne sont pas investis positivement.

« C'est très figé, je pense que cela leur est égal ce que l'on peut dire ou écrire, c'est très verticalisé, on est devenu des media workers, des ouvriers des médias, alors qu'on est dans un métier passion, on a un statut de cadre, mais non ce n'est plus le cas. Moi, je suis devenu ouvrier, je pensais être passé cadre, mais non... »
(Salarié·e)

Lorsque les éditions France 3 nationales existaient encore, l'interrogation des salarié·es portait sur le pluralisme et sur les attentes de publics conçus comme différenciés. Avec les éditions ICI les journalistes qui y contribuent s'interrogent sur le sens de leurs contributions à ces éditions puisqu'ils n'ont pas de vision suffisante sur la destination des éléments et sujets produits : sur quelle édition, sur quel territoire, par quels publics sera vu leur production ? Et ils n'ont que très rarement des retours sur ce qu'ils ont fabriqué. La reconnaissance du travail et le sentiment positif d'appartenance à une vaste communauté de métier sont peu nourris et fragiles.

Les interrogations sur le travail réalisé, sa qualité, sa visibilité, portent également sur ce à quoi conduisent les conditions de travail actuelles. Une part des journalistes se dit ainsi en désaccord avec la manière dont les « terrains » ou reportages sont conduits, pas simplement parce que les tâches confiées ne sont pas celles espérées, mais aussi car la pression temporelle, l'absence de maîtrise et d'autonomie sur ce qui est produit et sur ce qui est diffusé (quand, où), les amènent à être celles et ceux qui, sur le terrain, sont pris dans des rapports dégradés avec les personnes qui sont contactées, qui acceptent de se rendre disponibles, de prendre la parole, de passer à l'antenne, etc.

« Ce mépris s'étend aux personnes avec lesquelles nous travaillons sur le terrain. Nous devons sans cesse réorganiser et annuler des tournages, ce qui crée un stress énorme pour nous mais aussi pour nos interlocuteurs, contraints de réorganiser tout leur planning. Certains posent un jour de congé pour rien pour nous recevoir, si c'est un tournage médical des rendez-vous de patients peuvent être annulés pour le tournage etc. Il est fréquent que nous déplaçons un sujet deux, trois, quatre, voire cinq fois, bouleversant toute une organisation, pour finalement être envoyés au dernier moment pour tourner un simple élément sans rapport. » (Salarié·e)

« Il est fréquent que nous déplaçons un sujet prévu deux, trois, quatre, voire cinq fois, bouleversant toute une organisation, pour finalement être envoyés au dernier moment pour tourner un simple élément sans rapport, un sujet qui aurait pu être tourné par une autre équipe, à un autre moment, ou même ne pas être fait du tout. »
(Salarié·e)

« Cette façon de faire nous ridiculise en permanence auprès des gens. Nous passons pour des journalistes irrespectueux, désorganisés, qui pratiquent une politique de terre brûlée. Alors qu'en réalité, nous faisons tout notre possible pour maintenir les tournages et alerter nos supérieurs sur ces absurdités, mais ils s'en moquent. Résultat : notre travail perd tout son sens. » (Salarié·e)

Alors même qu'il existe une plainte à ne pas être suffisamment en reportage, sur le terrain, quand cela arrive il peut y avoir hiatus et vécu négatif, du fait des conditions de travail amenant les journalistes à des pratiques qu'ils réprouvent, qui portent atteinte au lien de confiance et de respect qu'ils cherchent à construire avec les « gens » ou avec les téléspectateurs (offrir de la qualité). Certain·es regrettent que ces pratiques du métier, dans lesquelles ils et elles ne se reconnaissent pas, finissent par renforcer une

réputation ou un imaginaire sur le journalisme, les journalistes et les médias déjà assez critiques et négatifs dont ils disent déjà souffrir en tant que professionnels.

➤ **Sur l'évolution des compétences dans un contexte d'exercice du métier marqué par de profondes transformations organisationnelles et technologiques ainsi que par un renouvellement générationnel.**

Dans le cadre de la présente expertise ce qui émerge des entretiens relève pour beaucoup d'un manque d'échanges et d'accompagnement autour des transformations du métier et des conditions de l'exercer ainsi qu'autour des transferts et croisements de compétences entre les plus ancien·nes et plus jeunes professionnel·les (et inversement). Les lieux et moments d'échanges qui pourraient amener à ce que les savoirs et savoir-faire de chacun soient valorisés et reconnus plutôt que mis en comparaison ou en concurrence n'existent pas de manière formelle, ou uniquement à l'échelle micro (tuteur, référent dans le cadre de stages ou d'alternances). Des discours et postures passées de la direction ou de l'encadrement à l'Information ont pu marquer les esprits et, également, contribuer à ce que perdure une mise en porte-à-faux des « jeunes » et des « vieux », les premiers étant vus comme ceux par qui la fusion enfin réussirait, comme ceux par qui la polyvalence/polycompétence se banaliserait, l'acceptation du forfait jour, l'acceptation de nouveaux outils de travail, etc., seraient possibles. Nombre de ces projets poursuivent des finalités avant tout gestionnaires, il ne s'agit pas de projets orientés ou fondés par une réflexion sur le métier et/ou sur la qualité des productions.

Cette utilisation de la catégorie « jeune » par la direction comme un outil de modernisation et d'optimisation de l'organisation du travail alimente une inquiétude, chez une part des salarié·es, celle du remplacement et/ou de la mise au placard et une critique, celle du « jeunisme ». Dans les deux cas cela génère un terreau propice aux conflits intergénérationnels et à une dégradation des rapports sociaux et des coopérations au travail. Ce que les données que nous avons pu traiter – sur l'accès aux reportages, aux éditions les plus prestigieuses – viennent confirmer : les salarié·es « FTV » semblent bénéficier d'un certain avantage sur les salarié·es ex-France 3 et une partie des ex-France 2 dans la répartition des tâches.

Disqualification, déqualification, déclassement : de quoi parle-t-on ?

Clarifions les concepts convoqués ci-dessus et à plusieurs reprises dans ce rapport⁴³ – disqualification, déclassement, déqualification – afin de mieux saisir en quoi ceux-ci renvoient à des questions de santé au travail.

La **déqualification** renvoie au fait d'employer quelqu'un sur un poste ou des tâches ne répondant pas – ou plus – à sa qualification (niveau de formation, diplôme) et ne mobilisant pas – ou plus – les compétences, savoirs et savoir-faire dont il dispose ou qu'il a acquis précédemment (expériences professionnelles). La non-mobilisation des compétences, si elle s'inscrit dans la durée, fait encourir aux salarié·es le risque d'une altération de celles-ci et de leur autonomie sur le poste ou dans la maîtrise des attendus du métier qui est le leur. La dynamique de déqualification entraîne, du point de vue de la santé au travail, un sentiment d'injustice et de manque de reconnaissance de ses capacités et compétences chez le/la

⁴³ Ces concepts avaient déjà fait l'objet, dans de précédents rapports d'expertise remis au CSE ou au CHSCT antérieurement, à des explicitations dans la mesure ou le risque de déclassement, de disqualification et de déqualification existaient déjà, de longue date, pour certaines populations (OPS, Scriptes au JT, Responsable et Chef d'édition, etc.). Les rapports d'expertise sur la phase I et sur la phase III du projet Info 2015, concernant donc les fusions de service, abordaient ainsi déjà ces thématiques.

salarié·e et peut conduire celle-ci ou celui-ci à éprouver un manque de motivation, du désintérêt, de la frustration et de l'ennui au travail. C'est la notion régulièrement mobilisée par des salarié·es de la Rédaction Nationale, dans le cadre de cette expertise et des témoignages recueillis par la SDJ France 3 et le CSE.

La **disqualification sociale** renvoie à une crise de la valeur accordée à **certaines tâches, postes de travail ou métiers** et aux savoir-faire associés. Les salarié·es concernés par cette dévalorisation de leurs savoirs et savoir-faire sont atteints dans ce qui fonde leur identité professionnelle et peuvent se sentir et être mis à l'écart du collectif de travail auquel ils appartenaient, se voir obligé·es d'accepter des tâches ou des postes non désirés ou ne correspondant pas à leur qualification, devoir se reconverter voire connaître des situations de sorties de l'emploi. Selon le sociologue Serge Paugam⁴⁴, la disqualification sociale se caractérise ainsi par un phénomène de déliaison et de dispersion du collectif fragilisant les solidarités collectives et les salarié·es en tant qu'individus. La population des scriptes dans les JT a pu connaître un processus de disqualification sur les dernières années, depuis la phase III d'Info 2015 notamment puis dans le cadre de la création de la chaîne info.

Le **déclassement**. Deux dimensions sont à distinguer dans la notion de déclassement. La première renvoie au déclassement qui concerne les aspects relatifs à **l'emploi** : salaire, contrat de travail, qualification. La seconde se réfère aux aspects relatifs au **travail** : autonomie, détention de pouvoir de décision, contenu de l'activité, conditions de travail, reconnaissance, etc. Dans le cadre des transformations de l'organisation du travail à FTV et à la Rédaction Nationale (suppression ou transformation d'unités de travail, fin des éditions France 3, fusions), des mobilités internes ont eu lieu avec des repositionnements de salarié·es sur des postes, dans des équipes, sur des domaines distincts de ceux qui étaient les leurs. Selon les modalités de conduite du changement déployée (communication sur les évolutions, accompagnement à la mobilité, formation, alternatives possibles dans le cadre des repositionnements, etc.) ces changements peuvent être vécus comme subis, voire brutaux, et peuvent représenter un processus de déclassement, de régression professionnelle pour les salarié·es qui a des effets psychosociaux néfastes (démotivation, perte de sens, sentiment d'insécurité professionnelle, sentiment d'injustice organisationnelle) et des effets délétères sur la santé (fatigue, troubles du sommeil, troubles de l'humeur, anxiété et symptômes dépressifs, etc.).

Les expressions des personnels disqualifiés, déclassés ou subissant un processus de déqualification révèlent une dégradation de leur rapport au travail et aux responsables de la direction de l'information avec qui ils ont à travailler.

La direction, interrogée sur les temps d'échanges collectifs formels sur le travail pointe plusieurs temps clés :

- Les conférences de rédaction ;
- Les conférences critiques (débriefing post-édition) ;
- Les conférences de prévision ;
- Les temps d'échanges en salle de montage ;

« On a les conférences critiques et cela se discute en salle de montage, lorsque les rédacteurs en chef passent valider le sujet, quand l'actu tombe tard, 12h15 ou 19h15 c'est plus complexe mais sinon un sujet est visionné 2 heures avant la diffusion, il y a des échanges avec la rédaction en chef, l'encadrement du service et le journaliste, un moment d'échange ou les points de vue se confrontent, il faut à un moment

⁴⁴ Serge Paugam, "Les formes contemporaines de la disqualification sociale", *CERISCOPE Pauvreté*, 2012.

donné qu'ils se rencontrent, puis il y a un 2^e visionnage à proximité de l'heure de diff, plus succinct car il n'y a plus le temps. Mais déjà en salle de montage donc, et on peut y revenir après le journal, en conférence critique. » (Direction)

Des temps d'échanges ont, récemment, également été organisés dans le cadre de campagnes de questionnaire ou des opérations de communication des ressources humaines (2025) ou de la direction de l'information (information sur les coupes budgétaires). Ces différents temps sont essentiellement descendants, même quand ils se veulent participatifs et ouverts au débat. La direction indique également que « sa porte est ouverte » pour des échanges à l'échelle plus individuelle et ciblée à la demande de salarié·es.

V.3. Une absence d'échanges qui s'accroît

L'absence d'échanges dont nous venons de parler s'est accentuée avec le temps en raison :

- **De la fusion des rédactions** dans la mesure où, on l'a dit (cf. partie III) la greffe entre les équipes des anciennes rédactions n'a pas pris amenant non pas à des échanges plus nombreux ou riches, mais à une partition des équipes fusionnées en plus petits cercles ou clans. Les plus jeunes recrues, arrivées après la fusion, circulent entre ces sous-groupes puis s'attachent le plus souvent à ceux qui disposent du plus de « cartes du jeu » pour s'intégrer professionnellement et finissent également par former eux-mêmes des groupes par proximité générationnelle. Ces dynamiques ne font pas circuler les informations et ne mènent pas à des échanges de nature à permettre que s'institue un socle de valeurs et de pratiques solide, commun ;
- **Du déploiement d'outils** qui ont progressivement introduit de plus en plus de médiations techniques là où auparavant il pouvait y avoir des interactions en face à face et en direct. Si on peut considérer que les outils évitent que certains aient accès aux « chef·fes » alors que d'autres non, ils ont aussi et surtout contribué à formaliser les échanges qui passent par des formulaires, de l'écrit ou des messages enregistrés au travers d'applications et plateformes. Ainsi la conférence critique du 20h est réalisée, depuis la rentrée 2023 et l'allongement du 20h, via un audio WhatsApp transmis aux chef·fes de service qui eux-mêmes le transmettent ensuite aux journalistes ayant participé à ladite édition journalièrement. La médiation technique et la médiation humaine constituent des leviers de communication sur le travail, mais l'échange reste uniquement descendant. Et le processus de propositions de sujets, pour que ceux-ci soient discutés et sélectionnés pour de futures éditions, veut que celles-ci soient soumises par écrit, via une interface prévue à cette fin sur OpenMedia-NRCS. Là encore la médiation technique finit par construire un échange appauvri puisque les journalistes avancent qu'il n'y a pas ou très peu de « retours » suite à ces formulations de propositions. La direction reconnaît une problématique d'absence de retour argumenté lorsqu'une proposition n'est pas retenue. Il est souligné que « répondre » représenterait un temps de travail dont le management ne dispose pas.

Ces nouveaux processus de communications adoptent une temporalité qui est celle du différé et peuvent ainsi conduire à ce qu'il y ait production d'une première séquence d'échange, mais sans séquence en retour, sans dialogue. Cette communication à sens unique symbolise l'appauvrissement des échanges sur le travail.

On constate cependant que, bien souvent les anciens canaux, passant par l'interconnaissance et les affinités ont continué de fonctionner, doublant la médiation technique. Si formellement il faut utiliser les outils pour interpeller ou proposer un sujet aux éditions, en passant d'abord par son chef·fe de service, en pratique des échanges en off s'effectuent au préalable ou en parallèle de l'usage des outils, augmentant pour ceux qui peuvent utiliser les deux canaux (le réseau social et l'outil) les chances d'obtenir des retours à ces questions ou propositions.

La direction reconnaît un manque d'échange entre éditions, encadrement des services et rédacteurs et rédactrices sur les sujets et propositions non retenus, mais avance que les contraintes de production et de disponibilités empêchent de faire mieux. Cette « absence de solution » organisationnelle et institutionnelle délègue donc la résolution de cette problématique de communication aux salarié·es : à eux

de se satisfaire de cet état de la communication (consignes d'ordre général ou absence de retour), à eux de faire des efforts pour continuer à se motiver pour proposer plutôt qu'à se décourager, à eux de pallier les manques à partir de ressources individuelles nécessairement très diverses.

« On a une vraie problématique sur le retour aux propositions non retenues, c'est vrai que les éditions n'ont pas le temps de le faire ce retour-là, elles déjà très largement absorbées, il y a 60 propositions par semaine, tous services confondus, en termes de temps c'est impossible de débriefer tous les rédacteurs sur pourquoi ce n'est pas retenu, les chefs de service n'ont pas davantage le temps de le faire. Oui c'est quelque chose qui remonte beaucoup, c'est vrai, c'est un vrai point noir, objectivement on ne sait pas comment le gérer, concrètement, les éditions ne peuvent pas sanctuariser une demi-journée, ils ne l'ont pas. On dit clairement aux rédacteurs, certains sujets sont mal vendus, il faut que le rédacteur n'hésite pas à revenir, monter à la charge, auprès de son chef de service et de l'édition directement ou nous à la direction, en conférence de prévision tous les jeudis, on le fait parfois (...). Mais oui c'est un sujet le retour sur les propositions. On n'a pas trouvé les solutions. » (Direction)

« Il y a un mépris total : le sujet est purement et simplement jeté, sans même un appel pour nous expliquer pourquoi, juste parce qu'ils ont trouvé autre chose qui les intéresse davantage. » (Salarié·e)

- **D'une organisation du travail ne prévoyant pas de temps pour des réunions d'équipe ou de service dédiées au travail.** Les réunions de service ou d'équipe ne semblent exister que lorsqu'il y a « projet » de réorganisation (réaménagement du service avec ré-attribution des bureaux dans l'open space, introduction de nouvel outil, etc.) ou « visite » de la direction (DRH par exemple). Ce sont donc essentiellement des occasions institutionnelles et des temps de communication descendante et non des temps orientés vers les échanges entre pairs et avec la hiérarchie sur le travail, sa qualité et la manière de le réaliser. En lieu et place de temps collectifs formels, ce sont les temps collectifs informels qui s'invitent parfois, mais qui sont modelés sur des groupes affinitaires (classe d'âge, rédaction d'origine, interconnaissance, etc.) ne permettant pas de fonder la notion d'équipe.

Si l'argument des contraintes de planification, dans une structure dont l'activité se joue 7 jours sur 7, est understandable puisque cela complexifie la mise en œuvre de réunions d'équipe « au complet », il semble que le vrai problème soit plus dans l'absence de velléités à dégager du temps pour l'échange, le rythme de la production (éditions) primant sur les autres types de besoins.

- **D'une configuration des espaces de travail,** qui a beaucoup évolué dans le cadre du processus de fusion des rédactions. Cela a également pu jouer un rôle dans cet appauvrissement des dynamiques d'échanges sur le travail. Ainsi avant les transformations immobilières liées aux phases de la fusion (2015-2020) et à la création de la chaîne info les services pouvaient disposer d'espaces d'échanges (Atrium pour les France 3 national par exemple) propice aux échanges. Les grands open space ont plutôt favorisé la création d'îlots où les personnels ont pu chercher, selon les services, à se réunir par affinités.
- **D'une charge de travail importante** tant dans l'encadrement que dans les services. Cela conduit à réduire tous les temps considérés comme non productifs et impacte directement les temps dédiés aux coordinations et échanges collectifs, à la réflexivité professionnelle, à la préparation de certaines productions ainsi que les temps interstitiels pouvant constituer des occasions de restauration physique et psychique.

Les personnels rencontrés pointent ainsi une **culture de l'urgence** qui peut avoir pour effet d'invisibiliser ou disqualifier d'autres exigences, celles liées notamment à l'animation des collectifs de travail, à la dispute professionnelle ou encore celles liées aux manifestations de la reconnaissance professionnelle à l'échelle individuelle ou collective (feedback, debriefing, accompagnement, etc.). Ainsi les temps formels, pointés par la direction comme des moments d'échanges sur le travail, se sont progressivement dépouillés de ce qui pouvait les rendre attractifs et les constituer comme des lieux fondant un collectif de travail basé sur une vision partagée du métier et du travail. Les conférences de rédaction, de prévision ont connu sur ces dernières années un phénomène de **désertification**. Les rédacteurs n'y vont plus qu'exceptionnellement. La direction et l'encadrement insistent sur le fait que ces réunions sont « ouvertes » à tous, mais les journalistes soulignent que progressivement leur place dans celles-ci s'est réduite, devenant de plus en plus celle d'un spectateur complètement passif, les amenant à délaisser ces lieux du fait de la pauvreté des participations possibles et, également, du fait que la majorité des décisions sont déjà prises en amont, lors des pré-conférences dans le bureau de chaque édition. Les personnels signalent également une inadéquation entre leur planification et charge de travail et la séquence sur laquelle se déroulent ces conférences de rédaction. Ce sont essentiellement les salarié·es ex-France 3 qui ici ressentent le plus une différence d'avec le style de conférences de rédaction, plus ouvertes et participatives, qu'ils ont pu connaître avant que les fusions n'interviennent.

Actuellement les clivages et représentations que les un·es peuvent se faire des autres ne facilitent certes pas les échanges apaisés, mais ils les rendent en réalité encore plus urgents et nécessaires pour éviter une escalade des tensions et du mal-être et une rigidification des perceptions de l'« autre » (qu'il s'agisse des « éditions », du management, des ex-France 3 ou ex-France 2, des « jeunes », etc.). Et cette absence ou pauvreté des échanges conduit aussi à accroître le sentiment de manque de reconnaissance professionnelle (compétences, expertise, etc.) ainsi que le sentiment d'un éloignement entre ceux qui décident « de leurs bureaux » et ceux qui réalisent le travail « sur le terrain » avec des regards très clivés portés sur la faisabilité et la pertinence des tournages et des sujets. Ces lignes de tensions peuvent conduire à des conflits de valeur sur l'exercice du métier, la réalisation du travail, le sens de celui-ci et à une dégradation des rapports sociaux.

« Nous enchaînons ainsi les heures de route et les tournages insignifiants, alors que nous avons l'énergie, l'envie et les compétences pour produire du journalisme de qualité. Mais cette organisation absurde nous empêche de faire correctement notre travail et détruit progressivement notre motivation et notre passion pour ce métier. »
(Salarié·e, verbatim questionnaire)

L'enquête sur les questions de charge de travail réalisée par le cabinet Empreinte Humaine à l'échelle de la Direction de l'Information, restituée le 8 juillet 2024, a été suivie d'un COPIL, en décembre 2024 établissant un plan d'actions en plusieurs axes (par populations ou unités de travail)⁴⁵. Parmi les actions planifiées plusieurs pourraient être reprises dans le cadre de ce rapport, en 2025, même si la problématique de l'expertise est distincte et plus englobante et que le périmètre ne concerne cette fois-ci que la Rédaction Nationale. Elles pointent la nécessité de prendre du temps pour améliorer les

⁴⁵ On renvoie ici à la « Synthèse étude charge de travail FTV Direction Information - Empreinte Humaine juillet 2024 » et au « plan action final - copil démarche charge de travail - direction info - décembre 2024 ».

coordinations et d'échanger sur le travail ou la manière de l'organiser et de prendre des décisions à son propos.

Extrait du plan d'actions relatif à la charge de travail

N° action	Actions	Objectif de l'action = les attendus	Pilote & Contributeurs	Echéances
Action 15 – Axe 4 (Managers)	Former tous nos managers à la culture du feedback	Objectiver les décisions managériales / Permettre aux collaborateurs d'améliorer la qualité de leur travail	RRH	Mars 2025
Action 16 – Axe 4 (Managers)	Réflexion à avoir = comment avoir un discours managérial qui explique les raisons des choix (cf. élite / casting) et besoin d'objectivation si "moins bons"	Objectiver les décisions managériales / Permettre aux collaborateurs d'améliorer la qualité	Directrice Rédaction Nationale	Jan 2025
Action 18 – Axe 5 (Tournage 13-20 h)	Réhabiliter quand c'est possible les tournages uniques (une équipe un sujet)	Davantage responsabiliser/valoriser les équipes	Directrice Rédaction Nationale	Janv-25
Action 21 – Axe 6 (Rééquilibrer le rapport éditions et service)	Réfléchir au rétablissement de la conf critique	Donner du feedback	Directeur Information	Janvier 2025
Action 24 – Axe 6 (Rééquilibrer le rapport éditions et service)	Rappeler que le rôle du chef de service est de transmettre/expliciter pourquoi un sujet/ou une proposition de sujet effectué est refusé	Systématiser feedback argumenté aux journalistes sur leurs propositions	Directeur Information	janv-25
Action 25 – Axe 6 (Rééquilibrer le rapport éditions et service)	Proposition d'un GT sur équilibre éditions/services - travailler sur le process de décision		Directrice Rédaction Nationale	févr-25
Action 26 – Axe 6 (Rééquilibrer le rapport éditions et service)	Avoir une action sur dialogue inter-services / inter-activités		Directrice Rédaction Nationale	févr-25

VI. - Préconisations

VI.1. Préambule

Conformément aux principes encadrant la délivrance de l'habilitation pour l'expertise CSE, l'expert sollicité se doit de formuler à l'issue de son intervention des préconisations ou recommandations. Il n'a cependant pas vocation à se substituer, ni au CSE dans la définition de mesures de prévention, ni à l'employeur dans l'exercice de son pouvoir de direction. **Nos recommandations sont donc indicatives. Elles visent à aider le CSE dans son analyse des facteurs de risques et dans ses avis et actions en matière de prévention.**

Ainsi, cette expertise et les préconisations qui la concluent ont pour objectif de nourrir le débat au sein du CSE à propos des risques psychosociaux, et plus particulièrement de la répartition du travail, des inégalités de traitement et de situations, au sein de la Rédaction nationale.

Il est utile de rappeler que la fonction du comité social et économique est de contribuer à promouvoir la santé, la sécurité et les conditions de travail dans l'entreprise (articles L2312-5 et L2312-9 du code du travail). Toutefois, cette contribution, étant donné le statut du CSE, est bornée par la volonté de l'employeur, dont la responsabilité est d'« éviter les risques », « évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités » et « combattre les risques à la source » (article L4121-2). « L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs » (article L. 4121-1).

Les préconisations suivantes constituent donc des pistes de réflexion et de travail.

VI.2. Adapter la gestion des emplois et parcours professionnels

Les dix dernières années ont vu des transformations majeures des organisations du travail et du contenu même des métiers. Ces transformations ne sont probablement pas achevées, si l'on en croit les projets annoncés pour l'audiovisuel public. Elles ont conduit à une réduction du pluralisme éditorial, à une dégradation des conditions d'exercice du métier de journaliste au sein de France Télévisions, à des atteintes au sens du travail et du métier et à une évolution des critères d'évaluation de la qualité.

Indépendamment du regard que l'on porte sur ces évolutions – mais on reviendra ci-dessous sur la nécessité d'entretenir la controverse à leur sujet (point VI.5) –, ces dernières nécessitent d'être accompagnées. Cet accompagnement implique différentes pistes :

- Renforcer les processus d'accueil et d'intégration des jeunes recrues (stagiaires, alternants, jeunes CDD ou CDI) et des non-permanent-es dans une optique d'amélioration de leurs conditions d'entrée dans le métier ou l'entreprise, notamment en veillant à ce qu'ils/elles ne soient pas exposé-es à des violences au travail (en tant que victime ou témoin), ni à des formes de surcharge de travail. L'accueil des non-permanent-es et des jeunes recrues doit être envisagé dans une perspective d'intégration inter-générationnelle et non pas de clivage ou de concurrence entre « plus jeunes » et « plus âgé-es » ce qui suppose une valorisation des savoirs et savoir-faire des plus expérimenté-es et de développer des échanges de pratiques comme voie de montée en compétence ou de renouvellement des celles-ci ;
- Entretenir ou actualiser les compétences en regard des évolutions des attendus de la production d'un journal télévisé et des autres productions (magazine de l'information, etc.) ;
- Favoriser les passerelles entre services, entre postes (entre le reportage, l'encadrement, l'équipe d'édition...), voire au-delà de la Rédaction Nationale. Lorsque le goût du journalisme tel qu'il se pratique au sein de la Rédaction Nationale s'estompe, France Télévisions devrait pouvoir offrir une palette de postes qui ne sont pas inaccessibles aux compétences, généralistes et diversifiées, acquises par un-e journaliste. Ces formes de mobilité, pas seulement verticales (accompagnées d'une promotion) mais aussi horizontales (d'un métier à l'autre, sans notion de hiérarchie), peuvent apparaître comme une soupape.
- Anticiper et mieux accompagner les évolutions du métier afin que les personnels actuellement en poste ne se sentent ni déclassés, ni disqualifiés (évolutions technologiques, évolutions des process et rythmes de production, accroissement de la polyvalence et polycompétences, révision des contours des métiers et des coopérations inter-métier, évolution des critères de la qualité, etc.).

Afin que l'accès à ces formations ou les mobilités professionnelles n'apparaissent pas comme reconduisant des traitements inéquitables et arbitraires, il semble utile de l'inscrire dans une politique formalisée, avec des critères objectifs, et que le plan associé soit soumis à la consultation du CSE.

VI.3. Revaloriser les carrières et harmoniser les rémunérations

La fusion des rédactions de France 2 et France 3 s'est traduite – plus personne n'en disconvient aujourd'hui – par l'imposition du modèle de France 2. Cette harmonisation forcée n'a pas eu son pendant dans l'échelle des rémunérations, puisqu'il reste des écarts selon les rédactions d'origine, les ex-France 3 demeurant en moyenne moins bien payés (cf. point III.2.3). Or, l'égalité de traitement est une condition pour que les salarié-es se sentent appartenir à une rédaction unifiée. Une **harmonisation** salariale paraît donc nécessaire au-delà de ce qui a déjà pu être fait.

Cette harmonisation en moyenne devrait être l'occasion d'une **réflexion plus large sur l'échelle des rémunérations**. Les ex-France 2 ne sont pas uniformément mieux payés que les ex-France 3 : le modèle salarial de France 2 se caractérise aussi par de plus grandes inégalités internes. On peut discuter un tel modèle et les inégalités de reconnaissance qu'il implique, peu favorables à la constitution d'un collectif de travail intégré comme à la santé psychique des personnes les moins bien payées.

Une première étape serait de faire la **transparence** sur les rémunérations et sur les conditions d'évolution salariale ou de promotion. Si la direction estime que son échelle de rémunération est légitime, cette transparence ne viendrait pas entacher cette légitimité – bien au contraire –, mais forcerait à expliciter les critères de hiérarchisation. Sans cette transparence, les rumeurs et les ressentiments prolifèrent ; ils sont peut-être infondés, mais comment les démentir sans élément tangible ?

VI.4. Charge de travail : mieux l'évaluer et la répartir, et la rendre soutenable

La rémunération est une facette de l'inégalité de traitement, mais elle n'est pas la principale, ni la plus durement ressentie par les salarié·es. La question de la division du travail apparaît plus sensible. Les données que nous avons collectées montrent des inégalités dans l'affectation à des tâches, la durée des sujets ou encore leur débouché. Mais ces données sont lacunaires, extraites de systèmes d'information dont la fonction est étrangère à la question de la charge et de la division du travail, et dont le remplissage est aléatoire.

- C'est pourquoi nous recommandons au préalable de construire un système d'information (ou de compléter ceux qui existent actuellement) afin d'avoir une vision exhaustive sur qui fait quoi. La direction avance que cela n'est pas souhaitable, car les lectures qui pourraient en être faites ne seraient pas toujours bienvenues. Mais il nous semble que l'état de défiance et de ressentiment actuel nécessite une discussion qui a besoin de données objectives, qui peuvent à l'occasion contredire les intuitions construites par des expériences amères depuis tel ou tel coin de la Rédaction Nationale. Lorsqu'une telle information sera disponible, il importe que le CSE y ait accès.
- Une fois que la charge de travail sera concrètement qualifiée (nature des tâches, fréquence, volume) évaluée, il importera de mieux la lisser, la répartir et/ou la réduire :
 - La lisser lorsque de grandes inégalités sont constatées, avec de la surcharge d'un côté et de la sous-charge de l'autre. Cela suppose un travail sur les processus d'affectation des tâches en tenant compte de la typologie de celles-ci (complexité, intérêt, etc.) ;
 - Mais on a vu que la réduction des ressources n'offre plus vraiment le luxe de conserver des ressources inemployées. La très grande majorité des répondant·es à notre questionnaire indiquent des durées de travail hebdomadaires supérieures à la durée maximale légale. Lisser la charge de travail ne suffit donc pas : il convient de la réduire, par une augmentation des effectifs permanents.
- Enfin, les données objectives recueillies ne fourniront pas des éléments que sur la charge de travail conçue comme une quantité abstraite, mais aussi sur les tâches concrètes auxquelles sont affectés les journalistes. C'est le seul moyen de tester l'hypothèse de la concentration des « micro-trottoirs » sur quelques-un·es (pour reprendre cet exemple caricatural, mais récurrent) et, si elle est vérifiée, d'y remédier par une attention plus grande à la distribution de ce qui est perçu comme du « vrai travail » ou du « sale boulot » du point de vue des salarié·es, journalistes. Cette approche permet aussi de s'assurer que les compétences métier de chacun·e sont bien maintenues, entretenues, voire développées, par l'exercice des différentes natures de tâches et facettes du métier (micro-trottoir, interview, plateau, desk, mission longue).

VI.5. Raviver la dispute professionnelle, la controverse sur le travail

La ligne éditoriale, le mode de production des reportages, la division du travail, la qualité d'un sujet : cet ensemble de thèmes soulève un grand nombre de questions qui nécessitent des arbitrages. Pour l'heure, ces arbitrages sont rendus de manière descendante, rarement explicités et encore moins discutés. Sans remettre en cause une répartition hiérarchique de la responsabilité de trancher, nécessaire et plus efficace pour respecter le rythme de confection des journaux et autres productions télévisées, ces arbitrages doivent du moins pouvoir être discutés, ne serait-ce qu'*a posteriori*.

Par ailleurs on l'a dit les échanges sur le travail sont de plus en plus médiés par des interfaces virtuelles (NRCS-OpenMedia, conférence critique du 20h par audio-WhatsApp) ce qui entrave la possibilité même d'un débat et appauvrit les interactions professionnelles. **Restaurer des modalités de communication plus directes et ouvertes s'avère nécessaire.**

Autrement dit, il est important de réintroduire de la dispute professionnelle. Les journalistes de la Rédaction Nationale n'ont pas que des intérêts personnels à défendre, mais aussi des points de vue hétérogènes sur ce qu'est le « bon » ou le « vrai » travail journalistique. Il convient d'introduire des **espaces et temps dédiés, formalisés, pour que ces conceptions puissent se rencontrer, se confronter, s'harmoniser**. La reconnaissance est une dimension essentielle de la dynamique du plaisir et de la souffrance au travail. C'est par le regard des autres et notamment celui des pairs que se construit l'identité au travail. Lorsque ce regard vient à manquer, lorsque les personnes ne se rencontrent plus et ne se parlent plus, ou uniquement sous forme de critiques et de récriminations, la dynamique de la reconnaissance est bloquée.

Insuffler une dynamique de la reconnaissance suppose l'existence d'un collectif de travail au sein duquel les difficultés éprouvées par les personnes et les aspirations professionnelles à faire du travail qui réponde à des critères de qualité et d'utilité peuvent être discutées dans un climat de respect mutuel.

C'est à partir du moment où les personnes pourront mettre en commun leurs pratiques professionnelles et faire part de leurs désaccords éventuels que la confiance pourra être restaurée. Cela suppose que tout le monde s'accorde sur le fait qu'il n'y a pas une seule manière de réaliser un travail de qualité (format qui serait dominant et exclusif).

Cette controverse ne pourra avoir lieu qu'à certaines conditions :

- Que les opinions contradictoires sur le travail puissent être formulées sans qu'elles soient pour autant sanctionnées sous une forme ou sous une autre (remarques vexatoires, placardisations, impacts sur les affectations futures à des tâches/éditions/produits, etc.). Pour que la participation et la prise de parole sur les pratiques professionnelles puisse avoir lieu et être constructive, il faut donc que la discussion n'ait pas pour issue le jugement ou la distribution de sanctions et de faveurs ;
- Que les personnes en position hiérarchique soient en mesure de rendre les arbitrages lorsque cela sera nécessaire, sans que cela se traduise par de la sanction. Si cela est nécessaire, ces temps d'échanges peuvent être tenus sans hiérarchie dans un premier temps pour faciliter les dynamiques de prises de parole, mais avec la présence d'un tiers neutre et légitime aux yeux du collectif de journalistes afin de garantir le climat de respect mutuel entre les participants et de réguler les échanges ;

- Que les conditions de participation à ce type de dispositif d'échanges soient claires et facilitantes (planification prévisionnelle, sur le temps de travail, intégrés à la charge de travail). Bien sûr, la délibération prend du temps. Elle supposerait d'extraire temporairement des salarié·es de la production, afin qu'ils se consacrent à l'échange sur leur métier, sur le travail ;
- Que les discours institutionnels autour de ce type de dispositif d'échanges ne dissuadent pas les salarié·es d'y participer ni ne stigmatisent celles et ceux qui y participent.

Certains dispositifs existent déjà (formations en auto-confrontation, cellule de valorisation, conférences critiques) mais ils sont trop descendants et contraints en ce que la parole ne circule souvent que dans un sens, ou bien encore le dispositif vise seulement une mise en conformité ou une mise à niveau du/de la journaliste. Ils ne s'inscrivent pas dans une dynamique d'équipe (collectif de travail et de métier). Ces débats ne peuvent être fructueux, tant sur le plan de la santé des personnels que pour la qualité des productions, que s'il ne s'agit pas seulement d'amener les participant·es à s'intégrer dans un modèle préconçu, que s'il est possible de remettre en cause le modèle lui-même⁴⁶.

Des **réunions de service**, déconnectées de toute urgence ou actualité – contrairement aux temps collectifs formels qui existent actuellement (conférences de rédaction, conférences critiques, conférences de prévision) –, visant uniquement la mise en débat du métier et de ses conditions d'exercice, parfois sans encadrement hiérarchique pour favoriser la participation, peuvent à cet égard s'avérer utiles.

⁴⁶ Ce qui est vrai pour tout métier l'est encore plus pour une profession intellectuelle dont les fondements, comme le rappelle la charte de Munich, reposent sur l'autonomie réflexive et procédurale de ses membres.

VI.6. Point de vigilance sur les jeunes précaires et alternants

Nous avons souligné la difficulté pour notre cabinet de nouer des contacts avec des jeunes professionnel·les précaires (CDD ou pigistes) et alternant·es. La problématique de l'expertise, centrée sur les impacts de transformations entamées il y a une dizaine d'années pour les personnels qui les ont traversées, portait d'ores et déjà le risque de négliger les plus jeunes. Nos tentatives pour réduire ce biais n'ont pas été suffisamment couronnées de succès.

Mais les quelques témoignages recueillis lors des entretiens et du questionnaire alertent sur le poids des demandes et de la charge qui pèsent sur les salarié·es les plus récent·es, et sur leur surexposition à des formes de violences interpersonnelles ou de harcèlement. De ces témoignages émerge aussi un frein important à la prise de parole avec une peur de représailles.

Dans la mesure où notre analyse reste lacunaire sur ce point, nous préconisons d'y apporter une attention particulière, que ce soit du côté de la direction ou du CSE, en menant des enquêtes complémentaires, enquêtes qui doivent offrir à ces salarié·es permanent·es ou non des garanties de confidentialité élevées.

VI.7. Donner des prérogatives aux RH pour intervenir dans ce qui se passe à la rédaction

Tout au long de cette expertise, l'incapacité des services RH à infléchir des dynamiques délétères au sein de la Rédaction Nationale a été soulevée, y compris par des membres de ces services. Le poids et le prestige des directions de l'Information et de la Rédaction Nationale semblent avoir un effet de neutralisation des RH, empêchant leurs interventions ou les privant d'effet.

Sans remettre en cause l'expertise métier dont sont porteuses les directions opérationnelles de l'information (être journaliste, être en charge des éditions), il convient de donner aux RH des moyens d'intervenir et d'imposer leurs interventions comme nécessaires et inévitables quand des situations délétères sont portées à leur connaissance. C'est rompre avec ce cercle vicieux qui fait apparaître les RH comme impuissantes, et dissuade dès lors les personnels qui auraient besoin de leurs services d'y recourir.

Il nous semble ainsi que la DRH devrait pouvoir :

- Reprendre la main sur la politique salariale et les évolutions de carrière, afin de garantir un traitement harmonisé (cf. point VI.3) ;
- Disposer de marges de manœuvre ou de moyens augmentés pour accompagner les parcours professionnels des salarié·es (montée en compétence, mobilités au sein de la Rédaction Nationale ou hors de celle-ci, gestion des aménagements de poste, gestion de la conflictualité interne à une équipe, horizontale ou verticale, etc.) ;
- Être destinataire, comme le CSE, de la documentation permettant d'évaluer les modalités de répartition du travail (cf. point VI.4) afin de pouvoir y repérer des inégalités de traitement, les problématiques de charge de travail au-delà du seul indicateur du temps de travail ;
- Lorsqu'elle constate des inégalités de traitement, ou des formes de brutalité ou de harcèlement dans les relations de travail, mener ses propres interventions et forcer la Rédaction nationale à prendre des mesures correctives, puis avoir les moyens de suivre et évaluer les effets de ces mesures.

VI.8. Améliorer le recueil et le traitement des conflits et alertes

Dans le cadre de cette expertise (entretiens, questionnaire, analyse documentaire) on a noté des problématiques de violences au travail qui, pour une part, sont connues de la hiérarchie, mais qui n'ont été formalisées d'aucune façon pas plus que les potentiels traitements de ces situations. Et nombreux sont les personnels disant avoir fait des remontées sans employer pour autant les canaux existants (dispositifs d'alerte) quand d'autres disent ne pas avoir confiance dans l'efficacité des dispositifs mis en place. Enfin, on l'a souligné, les salarié·es les plus jeunes et précaires ont exprimé une forte appréhension à prendre la parole sur les situations de travail qu'ils peuvent vivre en termes de charge et de comportements inadaptés de la part de collègues, de référents ou d'encadrants. La banalisation de certaines pratiques ou modalités de communication et de management a également pu contribuer à ce qu'une part des personnels se détournent des dispositifs d'alerte et n'expriment pas ou plus les difficultés rencontrées, estimant qu'elles ne seront pas entendues ou traitées.

A ce stade la politique ou le discours de la « porte ouverte » (celle de la directrice de la rédaction nationale ou du directeur de l'Information) ne sauraient être suffisants et satisfaisants. Cela reste une stratégie de prévention des risques et de gestion des tensions d'ordre tertiaire. Celles et ceux qui passent cette porte ouverte en sont souvent déjà à un état de saturation avancée vis-à-vis d'une situation de travail pesante. On l'a dit, le service des ressources humaines est considéré comme entravé dans son action et n'est donc pas identifié comme un levier efficient en cas de difficultés dans le travail (surcharge, souffrance au travail, violences, etc.).

Ainsi, à l'échelle de la Rédaction Nationale, il serait souhaitable de **prendre au sérieux toute remontée de difficultés au travail** qu'il s'agisse de problématiques de charge, de rapports sociaux dégradés horizontaux comme verticaux **et ouvrir systématiquement un espace d'échanges pour traiter le signal envoyé, rechercher ses causes organisationnelles et y apporter des réponses ou solutions** co-construites avec les salarié·es. Renforcer et adapter les méthodes de recueil et de traitement des remontées de difficultés au travail paraît ainsi indispensable.

L'actuel sous-usage des dispositifs de signalement existants à France Télévisions interroge sur la connaissance qu'en ont les salarié·es (permanents ou non), sur la confiance que les personnels ont en ces dispositifs et leurs issues, sur les marges de manœuvre offertes aux acteurs de ces dispositifs pour (ré)agir à la suite de remontées (capacité à répondre et résoudre les situations-problèmes signalées).

En tout état de cause, cela met en lumière une sous-déclaration des situations à risque et, de ce fait, un défaut de gestion des difficultés de travail dès les prémices, ce qui accroît la probabilité d'effets négatifs en santé pour les personnels directement ou indirectement impliqués dans ces situations-problèmes (on l'a dit le climat de travail peut être très altéré du fait de la souffrance au travail de salarié·es au sein d'une équipe, être témoin de violences subies par autrui génère un vécu de violence impactant en santé, etc.). L'amélioration de la prise en charge des remontées individuelles peut ainsi avoir des effets bénéfiques sur le collectif.

Se saisir des outils de régulation ou de résolution des différends de travail, tels que la médiation du travail ou l'intervention en psychodynamique du travail, peut être une piste ainsi que mieux former et accompagner les managers à la résolution des conflits et situations complexes ce qui suppose, par ailleurs, de leur laisser du temps et des moyens pour développer ce volet de la fonction managériale.

VII. - Annexes

VII.1. Évolution des effectifs à la Rédaction Nationale

A partir de plusieurs sources nous avons cherché à reconstituer les effectifs physiques des permanent·es à la Rédaction Nationale sur la période 2017-2025. Nous avons ainsi mobilisé les organigrammes de plusieurs années (2017, 2018, 2021, 2025) ainsi que les données RH transmises par la direction dans le cadre de l'expertise.

Les données des bilans sociaux ne permettent pas de situer avec précision les effectifs par direction ou par unité de travail ce qui nécessite des retraitements et recoupements entre plusieurs documents (organigrammes, etc.) pour analyser finement les évolutions des effectifs dans une perspective, par exemple, d'appréciation par exemple de questions telles que la charge de travail.

Pour rendre les données comparables d'une année sur l'autre malgré les réorganisations, nous avons choisi d'extraire des organigrammes de 2017-2018 les effectifs des services IV3, Éditions Numériques, Coordination des invités

On observe une décroissance des effectifs globaux de la Rédaction Nationale, avec une légère remontée sur 2024-2025. Toutefois celle-ci semble plus provenir de restructurations (Télématin notamment) que d'un renforcement des équipes sur le terrain ou de l'encadrement.

Les effectifs qui sont les plus impactés par des réductions sont ceux des services rédactionnels et en particulier ceux des journalistes rédacteurs/trices, c'est-à-dire la force de travail utile à la production des reportages, la fabrique des sujets alimentant les éditions. Après une réduction au moment de la fusion France 2/France 3, l'effectif des JRI est resté relativement stable. Cela peut sans doute s'expliquer, en partie, en rapport avec d'une part de nombreuses restrictions d'activité nécessitant de disposer d'équipe suffisamment étoffée pour pallier cette contrainte ainsi que les effets de l'absentéisme souvent corrélé à un état de santé altéré⁴⁷, mais aussi avec l'organisation de la production des sujets (tournage en binôme ou monôme, nombre de tournages/jour/personne) et la mobilisation de certain·es JRI pour d'autres productions que les éditions.

Les effectifs des Magazines de l'Information ont eux aussi connu des fluctuations. Après un pic de croissance éphémère ils ont décliné et sont inférieurs aujourd'hui qu'avant la fin de la fusion France 2 / France 3. Parallèlement le nombre de magazine à l'Information a aussi décliné, avec des modules qui ont pu être créés et rapidement s'éteindre sur les dernières années. Il est à noter que celles et ceux contribuant aux Magazines de l'Information peuvent parfois être également positionnés sur des éditions, c'est notamment le cas de certain·es présentateurs/trices.

⁴⁷ Les données d'absentéisme transmises (doc 20 - Bilan Absentéisme Rédaction Info 0225) montrent que le service des JRI est celui qui connaît, avec Télématin et le service Météo le plus fort taux d'absentéisme (10,59% en 2024), bien plus élevé que le taux moyen d'absentéisme de la Rédaction Nationale (6,52%) et en augmentation par rapport à l'année précédente (2023). Et ces absences ont concerné un tiers des personnels de service sur l'année considérée (35/99).

Effectifs des services de la Rédaction Nationale de 2017 à 2025

	2017	2018	2021	2022	2023	2024	2025
	440	466	409	388	372	417	419
Effectif physique permanent REDACTION NATIONALE	<i>Processus de fusion Info 2015 en cours</i> On a extrait les éditions numériques (74), la coord invités (1), IV3 (26) et on a conservé Service resp édition F3 (7)	<i>Processus de fusion Info 2015 en cours</i> On a extrait les éditions numériques (95), la coord invités (1), IV3 (25) et on a conservé Service resp édition de la RN fusionné (39)	Les opérations spéciales et les prévisions ne sont lus dans l'organigramme de la RN			Réorg. Editions France 3 + Télématin + Météo/Climat/Environnement	

EFFECTIF DES SERVICES DE LA REDACTION NATIONALE	2017		2018		2021	2025	
	France 3	France 2	France 3	France 2	Fusionné	Fusionné	
Service Économie et Social	33		33		34	29	
Encadrement et Edito	7		8		6	6	
Rédacteurs/trices	26		25		26	23	
Service Enquêtes et Reportage	29	35	74		58	46	
Encadrement	5	6	12		9	7	
Bureaux étrangers		8	9		9	9	
Échanges Internationaux			10		8	8	
Révélateurs/trices						5	
Rédacteurs/trices	24	20	43		32	32	
Service Échanges Internationaux	11						
Encadrement	1						
Rédacteurs/trices	10						
Service JRI	49	64	49	66	102	100	
Encadrement	4	5	4	5	9	8	
Rédacteurs/trices	45	59	45	61	93	92	
Service Régions France 2		39		38	41	41	
Encadrement					4	4	
Rédacteurs/trices					37	37	
Service Société et Sports	28	33	28	34	58	49	
Encadrement	2	2	2	4	6	7	
Rédacteurs/trices	26	31	26	30	52	42	
Service Politique	27		25		22	15	
Encadrement	7		7		6	3	
Rédacteurs/trices	20		18		16	12	
Service Culture						17	Création récente
Encadrement						2	
Rédacteurs/trices						15	
Service Météo Climat*	6		6		6	9	Modification du service Météo Climat récente
Encadrement	1		1		1	3	
Rédacteurs/trices	5		5		5	6	
Service Climat Environnement						15	Création récente
Encadrement						4	
Rédacteurs/trices						11	
Service Télématin						23	Intégration à la RN récente
Encadrement						1	
Rédacteurs/trices						22	
Service Support aux éditions	7		39				
Encadrement	1		1				
Chef d'édition			1				
Responsables d'édition	6		12				
Chargé-es d'édition			20				
Assistant-es d'édition			5				
Rédaction européenne	3		3		3	2	
Voyages Officiels	4		4		4	4	
Encadrement	1		1		1	1	
Rédacteurs/trices	3		3		3	3	
TOTAUX	368		399		328	350	Lié à l'intégration de Télématin et à Culture /Climat

Effectifs des éditions de la rédaction Nationale et magazines de l'Information de 2017 à 2025

EFFECTIFS DES EDITIONS, prévisions, opérations spéciales	2017	2018	2021	2025
Encadrement supérieur (JT mi-jour)	3	3	3	0
Edition 12-13h semaine	5	5	6	
Rédaction en chef	2	1	1	
Adjoint-es	2	1	2	
Présentateur/trice	1	1	1	
Équipe édition		2	2	
Edition 19h semaine	4	4	7	
Rédaction en chef	1	1	1	
Adjoint-es	2	2	2	
Présentateur/trice	1	1	1	
Équipe édition		0	3	
Edition Grand Soir 3	4	4		
Rédaction en chef	1	1		
Adjoint-es	1	1		
Présentateur/trice	2	2		
Edition weekend 12-13 & 19-20	4	4	6	
Rédaction en chef	1	1	1	
Adjoint-es	2	2	2	
Présentateur/trice	1	1	1	
Équipe édition			2	
Edition weekend Soir 3	2	2		
Rédaction en chef		1		
Adjoint-es	1			
Présentateur/trice	1	1		
Edition weekend Matin		1		
Rédaction en chef		1		
Edition Télématin	13	9	11	13
Rédaction en chef	1	2	1	3
Adjoint-es	1	1	3	6
Présentateur/trice	4	4	4	
Équipe édition	6	2	3	4
Edition 13h semaine	8	7	6	7
Rédaction en chef	1	1	1	1
Adjoint-es	2	2	2	3
Présentateur/trice	1	1	1	1
Équipe édition	4	3	2	2
Edition 20h semaine	10	9	13	13
Rédaction en chef	1	1	1	2
Adjoint-es	3	3	3	1
Présentateur/trice	1	1	1	1
Équipe édition	5	4	8	9
Edition weekend 13h & 20h	12	11	13	9
Rédaction en chef	1	1	1	1
Adjoint-es	3	3	3	4
Présentateur/trice	1	1	1	1
Équipe édition	7	6	8	3
Réseaux sociaux			2	
Editions, prévisions	4	4	géré hors RN en 2021 ?	4
Opérations spéciales	2	2	géré hors RN en 2021 ?	3
TOTAUX	71	65	67	49
Magazines de l'Information (RN)	50	53	60	48

VII.2. Le questionnaire soumis aux membres de la Rédaction nationale : questions et résultats

VII.2.1. Les questions posées

VOTRE EXPERIENCE DU TRAVAIL

Vous avez la possibilité de faire des choses qui vous plaisent :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Toujours
- Souvent
- Parfois
- Jamais

Vous avez l'occasion de développer vos compétences professionnelles :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Votre charge de travail ...

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Est trop importante
- N'est pas assez importante
- Vous convient

Votre supérieur·e vous aide à mener vos tâches à bien :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Votre supérieur·e prête attention à ce que vous dites :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Vos propositions sont écoutées et reprises :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Toujours

- Souvent
- Parfois
- Jamais

On vous donne des tâches/missions qui correspondent à vos compétences :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Veillez préciser :

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Plutôt pas d'accord' *ou* 'Pas du tout d'accord' à la question ' [G01Q26]' (On vous donne des tâches/missions qui correspondent à vos compétences :)

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- Vos compétences sont sous-utilisées
- On vous attribue des missions qui excèdent vos compétences

Vous avez l'occasion d'aborder collectivement, avec d'autres personnes de votre service, des questions d'organisation ou de fonctionnement :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Toujours
- Souvent
- Parfois
- Jamais

Ces échanges se déroulent dans le cadre de réunions organisées :

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :

La réponse était 'Toujours' *ou* 'Souvent' *ou* 'Parfois' à la question ' [G01Q33]' (Vous avez l'occasion d'aborder collectivement, avec d'autres personnes de votre service, des questions d'organisation ou de fonctionnement :)

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Toujours
- Souvent
- Parfois
- Jamais

Vous êtes traité-e de façon équitable au travail :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord

- Pas du tout d'accord

Vu tous vos efforts, vous recevez le respect et l'estime que mérite votre travail :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Vous devez faire des choses que vous désapprouvez :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Toujours
- Souvent
- Parfois
- Jamais

Vous ne pouvez pas faire du bon travail, vous devez sacrifier la qualité :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Toujours
- Souvent
- Parfois
- Jamais

Vous devez éviter de donner votre avis, votre opinion dans votre travail :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Toujours
- Souvent
- Parfois
- Jamais

Au cours des douze derniers mois, vous est-il arrivé de vivre au travail les situations difficiles suivantes ? Une ou plusieurs personnes se comportent systématiquement avec vous de la façon suivante :

(Cochez uniquement la ou les situations auxquelles vous avez été ou êtes encore confronté·e)

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- Vous ignore, fait comme si vous n'étiez pas là
- Vous empêche de vous exprimer
- Vous ridiculise en public
- Critique injustement votre travail
- Vous charge de tâches inutiles ou dégradantes
- Sabote votre travail, vous empêche de travailler correctement
- Vous crie dessus

- Laisse entendre que vous êtes mentalement dérangé.e
- Vous dit des choses obscènes ou dégradantes
- Vous fait des propositions à caractère sexuel de façon insistante
- Vous fait des blagues blessantes ou de mauvais goût, se moque de vous
- Non, ce n'est jamais arrivé

Auparavant, avant l'année passée, vous est-il arrivé de vivre au travail les situations difficiles précédentes ?

La plage libre de commentaire vous permet de laisser, si vous le souhaitez, des éléments concernant ces situations, leurs circonstances et la période concernée.

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous.

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

Faites le commentaire de votre choix ici :

Sinon, avez-vous été témoin de telles situations ?

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

Faites le commentaire de votre choix ici :

Pensez-vous que la manière dont vous êtes traité-e au travail est liée à :

Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- Votre sexe
- Votre âge
- Votre apparence physique
- Votre état de santé
- Votre origine ou couleur de peau
- Votre rédaction d'origine
- Votre appartenance à un syndicat ou une organisation professionnelle, vos opinions syndicales ou politiques
- Votre régime de temps de travail (forfait jour, décompte horaire)
- Rien de tout ça

Quelles autres raisons peuvent éclairer la survenue de ces comportements vous concernant ?

Veuillez écrire votre réponse ici :

VOTRE ETAT DE SANTE PHYSIQUE ET MENTALE

Les questions suivantes portent sur votre état de santé en général.

Cochez la case correspondant le mieux à ce que vous pensez :

Je trouve que ma santé est globalement :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Très mauvaise
- Mauvaise
- Ni bonne ni mauvaise
- Bonne
- Très bonne

Par rapport à l'année dernière, ma santé est :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Très mauvaise
- Mauvaise
- Ni bonne ni mauvaise
- Bonne
- Très bonne

Je trouve que mon moral est globalement :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Très mauvais
- Mauvais
- Ni bon ni mauvais
- Bon
- Très bon

Ma confiance en l'avenir est globalement :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Très mauvaise
- Mauvaise
- Ni bonne ni mauvaise
- Bonne
- Très bonne

Dans 2 ans, ma santé devrait me permettre d'occuper le même poste qu'aujourd'hui :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Non, pas du tout
- Plutôt non
- Ni oui, ni non
- Plutôt oui
- Oui, tout à fait

VOTRE SITUATION PERSONNELLE ET PROFESSIONNELLE

Les informations recueillies ici permettent de s'assurer de la représentativité de la population de répondant·es, tout en préservant leur anonymat. Aussi, ces informations permettront d'identifier des situations ou des populations à risque et, par là même, de formuler des préconisations en conséquence. S'il vous semble que la combinaison de renseignements permettrait de vous identifier personnellement, d'une part seul le CEDAET, indépendant de la direction comme du CSE, aura accès aux données du questionnaire ; d'autre part il n'est pas obligatoire de répondre à toutes les questions (tout en gardant en tête que des questionnaires incomplets conduisent à une analyse appauvrie).

Vous êtes :

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Une femme
- Un homme
- Autre

Votre âge :

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Moins de 25 ans
- De 25 à 34 ans
- De 35 à 44 ans
- De 45 à 54 ans
- De 55 à 64 ans
- 65 ans ou plus

Vous êtes :

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous.

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- En contrat à durée indéterminée (CDI)
- En contrat à durée déterminée (CDD)
- Autre

Votre ancienneté à France Télévisions :

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Moins de 5 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Entre 11 et 20 ans
- Entre 21 et 30 ans
- Entre 31 et 40 ans
- Plus de 40 ans

Habituellement, combien d'heures travaillez-vous par semaine ?

Seuls des nombres peuvent être entrés dans ce champ.

Veuillez écrire votre réponse ici :

Il s'agit des heures habituellement effectuées, et non de celles figurant sur votre contrat de travail. Si vous avez des horaires très variables ou alternants, essayez de décrire les horaires habituels, ceux qui reviennent le plus fréquemment pour vous.

Vous êtes au même niveau de qualification / grade depuis :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Moins de 5 ans
- 6 à 10 ans
- 11 à 20 ans
- Plus de 20 ans

Vous êtes :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- En décompte horaire
- Au forfait jour

Vous êtes :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Rédacteur/trice
- JRI
- Encadrant journaliste (rédacteur/rice en chef ou adjoint·e, chef·fe de service ou adjoint·e)
- Personnel technique ou administratif

Votre rédaction d'origine :

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- France 2
- France 3
- Autre
- Sans objet - j'ai été recruté directement à la rédaction nationale

Vos commentaires

Commentaires libres : ils peuvent porter sur le questionnaire, votre expérience ou votre ressenti sur l'activité et l'ambiance de travail, la répartition des tâches, la division du travail, les perspectives de formations, promotions ou missions, etc.

Veillez écrire votre réponse ici :

Merci de votre participation !

VII.2.2. Les tris à plat

Il s'agit de la ventilation des réponses à chacune des questions posées dans le questionnaire. Nous reproduisons les réponses à chaque question à l'exception des questions relatives au profil, dont les résultats sont déjà présentés dans le point II.1.

Vous avez la possibilité de faire des choses qui vous plaisent	%
Jamais	4 %
Parfois	46 %
Souvent	47 %
Toujours	3 %
Vous avez l'occasion de développer vos compétences professionnelles	%
Pas du tout d'accord	14 %
Plutôt pas d'accord	25 %
Plutôt d'accord	46 %
Tout à fait d'accord	15 %
Votre charge de travail	%
Est trop importante	46 %
N'est pas assez importante	5 %
Vous convient	49 %
Votre supérieur·e vous aide à mener vos tâches à bien	%
Pas du tout d'accord	17 %
Plutôt pas d'accord	25 %
Plutôt d'accord	43 %
Tout à fait d'accord	16 %
Votre supérieur·e prête attention à ce que vous dites	%
Pas du tout d'accord	17 %
Plutôt pas d'accord	27 %
Plutôt d'accord	40 %
Tout à fait d'accord	17 %
Vos propositions sont écoutées et reprises	%
Jamais	18 %
Parfois	51 %
Souvent	30 %
Toujours	1 %
On vous donne des tâches/missions qui correspondent à vos compétences	%
Pas du tout d'accord	12 %
Plutôt pas d'accord	18 %
Plutôt d'accord	47 %

Tout à fait d'accord	23 %	
	Vos compétences sont utilisées	%
	N/A	70 %
	Non	1 %
	Oui	29 %
	On vous attribue des missions qui excèdent vos compétences	%
	N/A	70 %
	Non	29 %
	Oui	1 %
Vous avez l'occasion d'aborder collectivement avec d'autres personnes de votre service des questions d'organisation ou de fonctionnement	%	
Jamais	14 %	
Parfois	42 %	
Souvent	31 %	
Toujours	13 %	
Ces échanges se déroulent dans le cadre de réunions organisées	%	
Jamais	33 %	
Parfois	45 %	
Souvent	17 %	
Toujours	5 %	
Vous êtes traité-e de façon équitable au travail	%	
Pas du tout d'accord	30 %	
Plutôt pas d'accord	24 %	
Plutôt d'accord	30 %	
Tout à fait d'accord	16 %	
Vu tous vos efforts vous recevez le respect et l'estime que mérite votre travail	%	
Pas du tout d'accord	24 %	
Plutôt pas d'accord	28 %	
Plutôt d'accord	39 %	
Tout à fait d'accord	8 %	
Vous devez faire des choses que vous désapprouvez	%	
Jamais	16 %	
Parfois	63 %	
Souvent	19 %	

Toujours	1 %
Vous ne pouvez pas faire du bon travail / vous devez sacrifier la qualité	%
Jamais	12 %
Parfois	48 %
Souvent	37 %
Toujours	4 %
Vous devez éviter de donner votre avis / votre opinion dans votre travail	%
Jamais	30 %
Parfois	30 %
Souvent	32 %
Toujours	9 %
Au cours des douze derniers mois, vous est-il arrivé de vivre au travail les situations difficiles suivantes ? Une ou plusieurs personnes se comportent systématiquement avec vous de la façon suivante :	

	Vous ignore, fait comme si vous n'étiez pas là	%
	Non	68 %
	Oui	32 %
	Vous empêche de vous exprimer	%
	Non	91 %
	Oui	9 %
	Vous ridiculise en public	%
	Non	92 %
	Oui	8 %
	Critique injustement votre travail	%
	Non	77 %
	Oui	23 %
	Vous charge de tâches inutiles ou dégradantes	%
	Non	87 %
	Oui	13 %
	Sabote votre travail, empêche de travailler correctement	%
	Non	86 %
	Oui	14 %
	Vous crie dessus	%
	Non	90 %

	Oui	10 %
	Laisse entendre que vous êtes mentalement dérangé e	%
	Non	96 %
	Oui	4 %
	Vous dit des choses obscènes ou dégradantes	%
	Non	99 %
	Oui	1 %
	Vous fait des propositions à caractère sexuel de façon insistante	%
	Non	99 %
	Oui	1 %
	Vous fait des blagues blessantes ou de mauvais goût se moque de vous	%
	Non	92 %
	Oui	8 %
	Non, ce n est jamais arrivé	%
	Non	57 %
	Oui	43 %
Auparavant avant l'année passée vous est il arrivé de vivre au travail les situations difficiles précédentes ?		%
Non		51 %
Oui		49 %
Sinon, avez-vous été témoin de telles situations		%
Non		47 %
Oui		53 %
Pensez-vous que la manière dont vous êtes traité-e au travail est liée à ...		
	Votre sexe	%
	Non	81 %
	Oui	19 %
	Votre âge	%
	Non	68 %
	Oui	32 %
	Votre apparence physique	%
	Non	90 %

	Oui	10 %
	Votre état de santé	%
	Non	95 %
	Oui	5 %
	Votre origine ou couleur de peau	%
	Non	95 %
	Oui	5 %
	Votre rédaction d'origine	%
	Non	78 %
	Oui	22 %
	Votre appartenance à un syndicat ou une organisation professionnelle vos opinions syndicales ou politiques	%
	Non	93 %
	Oui	7 %
	Votre régime de temps de travail (forfait jour / décompte horaire)	%
	Non	84 %
	Oui	16 %
	Rien de tout ça	%
	Non	58 %
	Oui	42 %
Je trouve que ma santé est globalement	%	
Très bonne	11 %	
Bonne	37 %	
Ni bonne ni mauvaise	28 %	
Mauvaise	21 %	
Très mauvaise	2 %	
Par rapport à l'année dernière ma santé est	%	
Très bonne	7 %	
Bonne	35 %	
Ni bonne ni mauvaise	27 %	
Mauvaise	27 %	
Très mauvaise	4 %	
Je trouve que mon moral est globalement	%	

Très bon	7 %
Bon	37 %
Ni bon ni mauvais	22 %
Mauvais	28 %
Très mauvais	7 %
Ma confiance en l'avenir est globalement	%
Très bonne	2 %
Bonne	19 %
Ni bonne ni mauvaise	25 %
Mauvaise	37 %
Très mauvaise	18 %
Dans 2 ans ma santé devrait me permettre d occuper le même poste qu'aujourd'hui	%
Oui, tout à fait	31 %
Plutôt oui	29 %
Ni oui, ni non	21 %
Plutôt non	11 %
Non, pas du tout	8 %

Table des matières

I. - Présentation de la mission	6
I.1. Historique de la demande.....	7
I.1.1. L'alerte de la Société des journalistes France 3 de la Rédaction Nationale...	7
I.1.2. La demande du CSE : inéquité de traitement et modèle de management pointés.....	8
I.1.3. La reformulation du CEDAET	9
I.2. Méthodologie de la mission	11
I.2.1. Une approche quantitative et qualitative	11
I.2.2. Les investigations menées.....	11
I.2.3. Difficultés et limites des investigations menées.....	11
I.3. Annonce du plan et conventions de lecture	17
II. - Des perceptions contrastées	18
II.1. Un échantillon significatif, peut-être représentatif	19
II.2. État de santé perçu et expérience du travail : une corrélation établie, des niveaux variés selon les catégories	23
II.2.1. État de santé perçu : un vaste dégradé de situations.....	23
II.2.2. L'expérience du travail : des écarts similaires	25
II.2.3. Une forte corrélation entre expérience du travail et santé perçue.....	27
II.3. Une expérience du travail dégradée par le manque d'échanges et de reconnaissance	30
III. - L'imposition du modèle France 2, plus autoritaire, hiérarchique et élitiste ..	32
III.1. Retour sur la fusion des rédactions	33
III.1.1. Du discours de la fusion des rédactions au constat de l'absorption.....	34
III.1.2. Une fusion-absorption qui se concrétise par une disparition des productions	36
III.1.3. Une fusion-absorption qui s'illustre dans l'organigramme.....	39
III.1.4. Une conduite du changement et des stratégies d'adaptation amorçant un cercle vicieux et renforçant les clivages existants	42
III.2. France 2 : l'imposition d'un modèle de travail et de management	46
III.2.1. France 2 : un modèle professionnel et un style managérial dominants	46
III.2.2. L'imposition d'un modèle sur un autre.....	53
III.2.3. Un modèle qui impacte les carrières et la rémunération.....	56
III.3. Des alertes précoces et répétées sur les effets de la fusion en termes de risques psychosociaux.....	62
IV. - Exigences et contraintes de l'activité : une mobilisation plus forte, une division du travail plus poussée.....	66

IV.1. Une transformation progressive du contexte de production et des produits.....	67
IV.1.1. Des contraintes gestionnaires qui pèsent sur les productions et les modalités de travail.....	67
IV.1.2. Des moyens humains qui se réduisent également.....	69
IV.2. L'articulation complexe entre management des productions et management des personnels	77
IV.2.1. Des logiques d'éditions qui priment sur celles des services	77
IV.2.2. Des services qui assurent le management du « capital humain »	79
IV.2.3. Un système de production contraint qui complexifie le management	82
IV.3. Hiérarchie des produits et division du travail	85
IV.3.1. Une classification des productions : des produits plus ou moins prestigieux	85
IV.3.2. Une hiérarchisation des tâches : le vrai travail et le sale boulot	87
IV.3.3. Une division du travail inéquitable ? Ce que montrent les données quantitatives	95
V. - Travailler dans un climat dégradé.....	106
V.1. Un climat de travail parcouru de tensions.....	107
V.1.1. L'expression des salarié-es sur les violences au travail	107
V.1.2. Des violences dont les causes seraient multi-factorielles.....	113
V.1.3. Face aux violences : d'insuffisantes régulations, voire de la banalisation	118
V.1.4. Des effets de ces situations de travail.....	119
V.2. Derrière la mise en cause du management, le constat d'une absence d'échanges sur le travail.....	122
V.3. Une absence d'échanges qui s'accroît	129
VI. - Préconisations.....	133
VI.1. Préambule	134
VI.2. Adapter la gestion des emplois et parcours professionnels	135
VI.3. Revaloriser les carrières et harmoniser les rémunérations	136
VI.4. Charge de travail : mieux l'évaluer et la répartir, et la rendre soutenable	137
VI.5. Raviver la dispute professionnelle	138
VI.6. Point de vigilance sur les jeunes précaires et alternants	140
VI.7. Donner des prérogatives aux RH pour intervenir dans ce qui se passe à la rédaction	141
VII. - Annexes	143
VII.1. Évolution des effectifs à la Rédaction Nationale.....	144
VII.2. Le questionnaire soumis aux membres de la Rédaction nationale : questions et résultats	147
VII.2.1. Les questions posées	147
VII.2.2. Les tris à plat	154

Table des illustrations

Caractéristiques des répondant·es au questionnaire en comparaison avec les effectifs de la Rédaction nationale	21
Ventilation du score synthétique de santé	23
Scores synthétiques de santé selon le profil socio-professionnel	24
Scores synthétiques d'expérience du travail par profil socio-professionnel	26
Scores synthétiques de santé et d'expérience du travail par catégorie socio-professionnelle	28
Scores synthétiques de santé et d'expérience du travail par rédaction d'origine	29
Répartition des journalistes sur les différentes fonctions de l'organigramme tenant compte de leur rédaction d'origine	40
Moyenne et écart des rémunérations selon la rédaction d'origine à la Rédaction Nationale (source : fichier salaires)	57
Structure de la rémunération selon la qualification et la rédaction d'origine à la Rédaction Nationale (source : fichier salaires)	58
Nature de la dernière évolution de la qualification selon la rédaction d'origine à la Rédaction Nationale (source : fichier salaires)	59
Moyenne et écart des rémunérations selon le genre à la Rédaction Nationale (source : fichier salaires)	59
Rémunération des hommes et des femmes en fonction de l'ancienneté (courbes de tendance)	60
Magazines de l'Information de 2016 à 2025 et leurs effectifs	68
Évolution des effectifs de la Rédaction Nationale 2017-2025	70
Évolution des effectifs des services les plus anciens de la Rédaction Nationale 2017-2025	70
Évolution de l'effectif des éditions de la Rédaction Nationale de 2017-2025	71
Données RH sur le temps de travail à la Rédaction Nationale 2022-2024	72
Perception de la charge de travail (source : questionnaire CEDAET 2025)	74
Taux d'absentéisme (2022-2023)	76
Répartition des vacances par débouché	97
Accès et contributions des journalistes aux éditions selon leur rédaction d'origine	98
Accès et contributions des salarié·es à 3 magazines de l'Info selon leur rédaction d'origine	99
Durée moyenne des missions par rédaction d'origine	101
Durée des sujets diffusés selon la rédaction d'origine de son signataire de 2022 à 2024	102
Nombre de sujets signés aux 13h et 20h de France 2 (selon la rédaction d'origine, 2022 à 2024)	103
Répartition des sujets signés en fonction de l'édition de 2022 à 2024	103
Structuration des binômes JRI + Rédacteur/trice selon leur rédaction d'origine en 2024	104
Exposition à des formes de violence au travail sur les 12 derniers mois à la Rédaction Nationale	111
Causes imputées aux formes de violence au travail subies à la Rédaction Nationale	113
Extrait du plan d'actions relatif à la charge de travail	132
Effectifs des services de la Rédaction Nationale de 2017 à 2025	145
Effectifs des éditions de la rédaction Nationale et magazines de l'Information de 2017 à 2025	146