



## **CSE France Télévisions Siège**

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

# Rapport d'expertise sur le projet de développement des activités du centre de diffusion et d'échanges – CDE

## Phase 2 – Etape 1

30 Juin 2020

### **Intervenants**

Hénédi BOULAABI

Sébastien DETHOREY

Roudhab TENACHI

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



# Sommaire

<b>I. - Présentation de la mission .....</b>	<b>3</b>
I.1. Contexte de la mission .....	4
I.2. La demande des représentants du personnel et périmètre de la mission .....	10
I.3. Les investigations réalisées et les conditions de réalisation de l'expertise.....	15
I.4. Evolution des effectifs et caractéristiques de la population du CDE .....	18
<b>II. - La création de la Control Room et des Pupitres d'Exploitation .....</b>	<b>25</b>
II.1. L'implantation spatiale et les travaux de réaménagement .....	26
II.2. Les équipements, outils et activités de travail .....	57
II.3. Les interrogations émergentes à ce stade .....	67
<b>III. - Une possible augmentation des facteurs de risques psychosociaux au sein du CDE.....</b>	<b>80</b>
III.1. Préambule : pour une approche organisationnelle à l'origine des RPS.....	81
III.2. Un projet indissociable de son contexte.....	83
III.3. Un risque de fragilisation progressive du système de ressources.....	94
<b>IV. - Pistes de réflexion et préconisations .....</b>	<b>114</b>
IV.1. Des prérequis à la création de la Control Room et de Pupitres d'exploitation	116
IV.2. Pour une démarche préventive anticipatrice des risques professionnels prévisibles dans le cadre de l'étape 2.....	122
<b>V. - Annexes .....</b>	<b>130</b>
V.1. Approche organisationnelle de prévention pour un système sécuritaire .....	131

# I. - Présentation de la mission

---

## I.1. Contexte de la mission

### I.1.1. Avant 2019 : un CDE mis en production du deux sites

Entre 2016 et 2017 le Centre de Diffusion et d'Échanges (CDE) de France Télévisions a été mis en production en réunissant les anciennes régies finales de France 2, France 4, France 3 et France 5.

Ce premier rapprochement a eu lieu notamment sur le plan technologique et, en partie, organisationnel. Géographiquement, les régies finales sont restées quant à elles sur deux sites distincts :

- Le site de Varet pour la diffusion de France 3 et France 5,
- Le Siège de France Télévisions pour la diffusion de France 2 / France 4.

Les transformations<sup>1</sup> mises en place à cette époque ont principalement permis la dématérialisation des supports des programmes (K7) ainsi que les activités de gestion des médias et de diffusion.

### I.1.2. A partir de 2019 : un projet de développement des activités du CDE

Il s'agit du projet qui fait l'objet de la présente expertise. Deux principales raisons en sont à l'origine<sup>2</sup> :

- Le site de Varet considéré comme « *non opérationnel* », car inondable et ne pouvant donc plus jouer le rôle du site de secours. A cet effet, un nouveau site de secours externe à France Télévisions (hébergé par un prestataire à Romainville) a été choisi et mis en place en 2017.
- L'un des enjeux stratégiques pour France Télévisions est de mettre « *le numérique au centre de ses organisations* » en créant un centre de gestion unique de tous les médias de programmes de France Télévisions (linéaires et non linéaires). Pour le CDE, cette ambition se traduit par un projet de centralisation des activités, la mise en place de nouvelles activités adaptées aux besoins du numérique (« *évolutions des modes de consommation* »), la mise en place de nouveaux processus métiers « *plus performants qui intègrent les activités digitales* ».

Le projet de développement des activités du CDE impliquerait ainsi la mise en place de nouveaux processus métier, et l'adaptation des ressources, des process et des moyens techniques aux ambitions de l'entreprise.

Dans sa perspective d'évolution, le CDE devrait « *permettre de développer les activités historiques de préparation de la diffusion et de diffusion, d'accueillir les nouvelles activités liées au numérique et de fait, d'augmenter les volumes de médias gérés.* »<sup>3</sup>

Ce projet est porté par la Direction des Technologies de France Télévisions mais impliquerait la contribution de plusieurs Directions : Direction des antennes et des programmes, Direction du numérique, les Directions de la production et Direction des moyens des antennes, Direction du réseau France 3, et Direction du réseau Outre-Mer.

<sup>1</sup> Source : « *Information globale sur le projet de développement des activités du centre de diffusions et d'échanges-CSE Siège des 21 et 22 février 2019* », page 1.

<sup>2</sup> Source : idem.

<sup>3</sup> Source : idem (page 2).

Dans ce contexte, France Télévisions doit concilier les obligations d'antenne imposées et équilibre économique et financier. Ainsi, dans le cadre d'une politique de maîtrise de coût et de fonctionnement, le projet d'évolution des activités du CDE devra intégrer une adaptation de ses « *process, son dimensionnement, et ses implantations.* »

### **I.1.3. Phasage du projet : une première phase, puis une deuxième phase articulée en deux étapes**

Face à la complexité du projet, il a été décidé de le conduire en deux phases :

- Une première phase (phase 1) qui a porté sur l'intégration des activités de diffusion de France 5 au CDE Siège. Cette première phase a eu lieu entre février et mars 2019. Un processus d'information-consultation a été entamé les 21 et 22 février 2019 pour un avis du CSE Siège qui a été rendu le 21 mars 2019. L'installation des équipes de France 5 a été mise en œuvre fin 2019. Selon les documents projet<sup>4</sup>, en date de décembre 2019, le déploiement de cette première phase était sur le point d'être achevé.
- Une seconde phase (phase 2) porte sur la mise en place de la centralisation des activités en un CDE unique sur le site MFTV (Maison France Télévisions – Siège). Cette seconde phase est prévue elle-même en deux étapes :
  - Une première étape (étape 1) concernant la création d'une zone de supervision de la diffusion appelée « control room » ainsi que des pupitres d'exploitation. Il s'agit d'une étape préalable (un prérequis) à la centralisation de la diffusion des chaînes, qui se caractérise par des travaux immobiliers de réaménagements d'espaces techniques et de travail. Cette première étape fait l'objet d'une information-consultation des représentants du personnel du CSE Siège ; l'avis de l'instance était attendu avant la crise sanitaire pour avril 2020, au plus tard. Dans le cadre de l'avenant à cet accord signé le 223 juin, l'avis du CSE est attendu pour le 09 juillet 2020.
  - Une seconde étape (étape 2) visant la finalisation des travaux nécessaires à la mise en place d'un CDE unique. Le contenu de cette deuxième étape se décline comme suit :
    - « *Basculer les différentes régies finales des chaînes sur les équipements mutualisés (créés lors de l'étape 1) ;*
    - *Rassembler en un lieu unique les équipes du CDE actuellement situées Rue Varet et les équipes du Siège ;*
    - *Faire évoluer les processus techniques et métiers du CDE, notamment la pré-diffusion, la conformité des programmes, la gestion de la conduite d'antennes et la supervision de la diffusion.* »<sup>5</sup>

Cette deuxième étape fait également l'objet d'une information-consultation du CSE Siège, à partir du 1<sup>er</sup> semestre 2020.

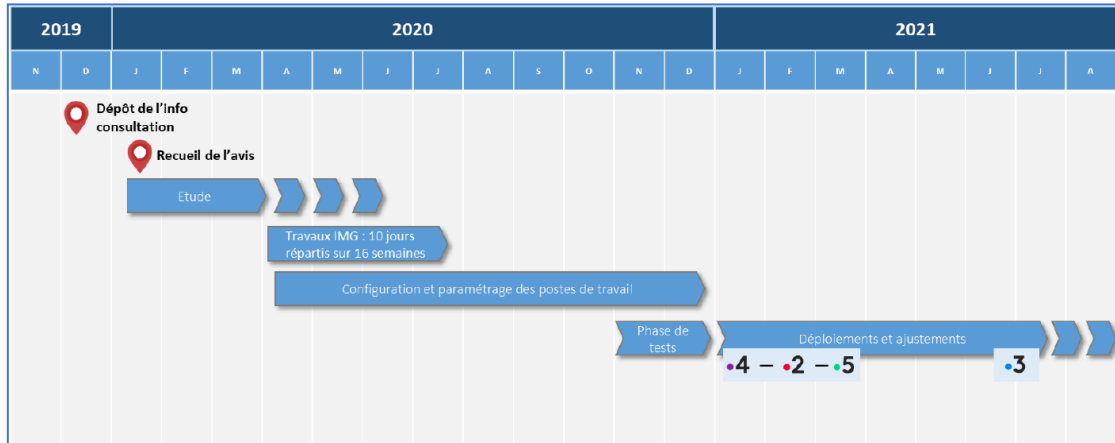
---

<sup>4</sup> Source : « *Information consultation sur le projet de développement des activités du centre de diffusions et d'échanges-Phase2 : Mise en place de la centralisation des activités du CDE sur un site unique. Etape 1 : Création d'une zone de supervision de la diffusion (appelée « control room ») et des pupitres d'exploitation. CSE Siège des 10 et 11 décembre 2019* ». Page 5.

<sup>5</sup> Source : idem (page 4).

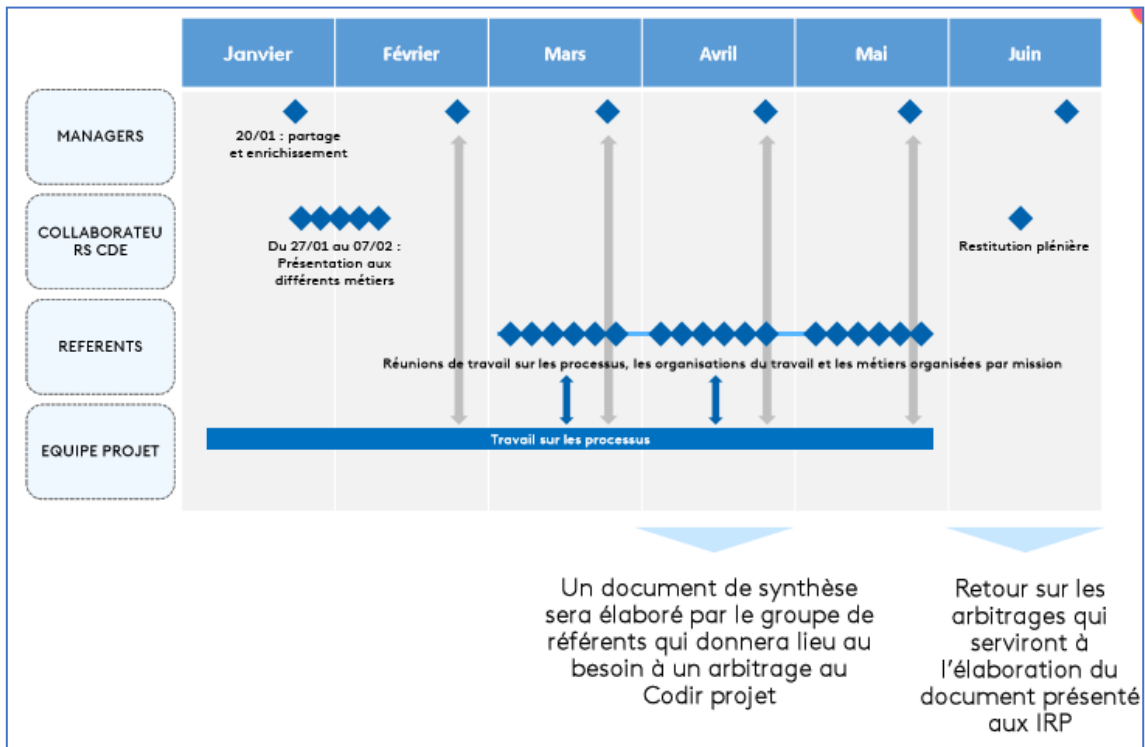
## I.1.4. Calendrier global : un projet complexe par son étendue et l'articulation de sa temporalité

Le calendrier prévisionnel présenté dans le document projet d'information-consultation du CSE sur l'étape 1 de la phase 2 du projet (page 15) est le suivant :



Comme nous le verrons plus loin, la conduite de projet intègre un processus itératif pour l'accompagnement et l'implication des équipes à travers des groupes de travail / ateliers sur différents items relatifs au projet.

Dans le cadre de la définition de l'organisation cible, ce processus aura lieu tout au long de l'élaboration du projet :



## **I.1.5. Un accord méthodologique pour le cadrage du processus information-consultation sur le projet (phase 2)**

Afin de faire face à la complexité du projet et l'articulation de sa temporalité, un accord méthodologique a été signé entre la Direction et les Organisation Syndicales Représentatives du Siège afin de structurer, d'encadrer et d'organiser la procédure d'information-consultation du CSE Siège sur ce projet, dans sa globalité.

Cet accord formalise notamment les principes suivants :

### **Calendrier**

- Le projet d'évolution des activités du CDE constitue un seul projet unique même s'il est structuré dans sa phase 2 en deux étapes.
- L'avis du CSE sur l'étape 1 était attendu avant la crise sanitaire pour avril 2020. Un avenant à cet accord a été signé le 23 juin précisant le recueil d'avis du CSE au 09 juillet 2020.
- L'information-consultation sur l'étape 2 débutera en septembre 2020, pour un déploiement à partir de début 2021.
- Un point mensuel concernant le projet CDE sera fait en CSE tout au long de cette période.
- Un point régulier concernant le CDE sera réalisé à la CSSCT du Siège lors de ses séances ordinaires.

### **Expertise votée par le CSE**

- La définition du périmètre de l'expertise en mars 2020.
- La mission d'expertise porte sur l'ensemble de la phase 2 (étape 1 et 2).
- L'expert accompagnera la commission de suivi (cf. ci-dessous), dans l'ensemble de ses travaux et pourra à ce titre assister à ses réunions.

### **Expérimentation**

- En raison des impacts de l'étape 2 du projet sur les processus et/ou les métiers, une expérimentation sera mise en place conformément à l'accord QVT de 2017 et au dispositif méthodologique de mise en œuvre des projets, tel que prévu par l'accord du 11/10/19 relatif à la GPEC de progrès.
- L'expérimentation permettra :
  - d'élaborer et de tester de nouvelles façons de travailler et d'organiser le travail,
  - de définir les évolutions métiers et des compétences nécessaires,
  - d'ajuster le projet en fonction des besoins et des contraintes réelles rencontrées sur le terrain,
  - de déterminer si la nouvelle organisation du CDE nécessite la création de nouveaux métiers et de nouvelles compétences (accord collectif FTV – 28/05/2013).
- L'ensemble des métiers du CDE sont concernés par cette expérimentation.
- La négociation d'un avenant à l'accord méthodologique signé entre la direction et les OSR du Siège reste une possibilité, eu égard aux évolutions en matière de métiers et de compétences. Une rencontre à cet effet est prévue entre la direction et les OSR à la fin du 1<sup>er</sup> semestre 2020.
- La sortie de l'expérimentation prendra fin au 31/12/2020 lorsque le CSE Siège aura rendu un avis sur le projet CDE.

- Une période d'ajustement suivra la sortie de l'expérimentation (un bilan est prévu lors de cette période).
- Une troisième phase d'information-consultation du CSE Siège pourrait être mise en place début 2021 (pour un avis complémentaire au plus tard en avril 2021), selon l'état de déploiement du projet.

Cette expérimentation porterait ainsi sur les questions relatives à l'emploi et les compétences des personnels du CDE et devrait ainsi éclairer les représentants du personnel du CSE Siège sur ces deux volets (emploi et compétences).

### **GPEC spécifiques**

- Une GPEC spécifique sera mise en œuvre pour les personnels qui seraient impactés par le projet.
- Des formations spécifiques pourront être mises en œuvre (accompagnement des mobilités internes).
- Les entretiens annuels représentent en cela un moyen pour évaluer et déterminer les appétences des salariés (favoriser des passerelles).

### **Commission d'évaluation, d'ajustement et de suivi du projet**

Cette commission vise plusieurs objectifs :

- Suivre l'élaboration et le déploiement du projet.
- Organiser les échanges, aplanir les difficultés éventuelles, garder le cap défini, garantir que des réponses soient apportées aux préconisations formulées, et d'ajuster les besoins et les moyens.
- Émettre des préconisations au même titre que les groupes de travail.
- Elle sera composée de :
  - Représentant de la direction du projet et la DRH, autant que de membres de représentants du personnel.
  - Des représentants de la commission économie et structure du CSE et d'un représentant par OS signataire de l'accord.
  - Un salarié expert qui pourra assister chaque OS signataire de l'accord.
- La commission sera assistée dans ses travaux par l'expert désigné par le CSE Siège.
- Elle se réunira mensuellement jusqu'à la fin du déploiement de l'étape 2 (fin 12/2021).

### **Ateliers et groupes de travail**

- En phase 1 du projet des « *ateliers processus* » et des « *ateliers activités* » ont eu lieu avec la participation des salariés du CDE.
- Ce dispositif est maintenu dans le cadre de la phase 2 du projet.
- Un rapporteur sera désigné parmi les salariés (représentant salariés) de la même manière qu'un rapporteur sera désigné par la direction (représentant direction).
- Les groupes de travail pourront émettre des préconisations (nouveaux processus et modalité de mise en œuvre) afin :
  - d'ajuster des organisations du travail adaptées aux besoins du CDE,
  - d'identifier des évolutions de métiers nécessaires (sans préjuger des compétences des OS et des IRP en la matière).



- Les rapporteurs présenteront leurs préconisations au CODIR projet. Un relevé de décision sera établi et transmis à la commission d'évaluation, d'ajustement et de suivi.

Cet accord méthodologique a été signé le 9 mars 2020. Suite à la crise sanitaire et des répercussions sur le calendrier initial, un avenant à cet accord a été signé le 23 juin.

Au préalable à l'accord méthodologique du 9 mars, dans le cadre de l'information-consultation du CSE Siège sur la phase 2 du projet, les représentants du personnel ont voté, le 7 janvier 2020, une résolution adoptant le principe de recourir à une expertise dite *Projet Important*, conformément aux dispositions de l'article L2315-94 du Code du Travail.

Le 26 février 2020, les termes de cette résolution ont été précisés sur les aspects suivants :

- Observations, préoccupations et interrogations des représentants du personnel,
- Nomination de l'expert,
- Objectifs assignés à l'expertise,
- Périmètre de l'expertise,
- Désignation des 4 membres de commission pour le suivi de cette expertise.

## I.2. La demande des représentants du personnel et périmètre de la mission

### I.2.1. Le recours à une expertise

Lors des séances du 07/01/2020 et 26/02/2020, les représentants du personnel au CSE du Siège décident ainsi le recours à une expertise conformément aux dispositions de l'article L2315-94 du Code du travail.

Le cabinet CEDAET, expert agréé par le Ministère du travail, est mandaté à cet effet.

L'expertise confiée au CEDAET portera ainsi que la phase 2 (étape 1 et 2) du projet d'évolution des activités du CDE.

Dans leur délibération, les représentants du personnel pointent les constats suivants :

Le CSE de France Télévisions Siège est confronté au projet de développement des Activités du centre de diffusion et d'échanges (CDE) qui est de nature à modifier de façon importante les conditions de travail des salariés.

Le projet de développement des activités du CDE a pour objectif de centraliser les activités de gestion des médias de programmes (linéaires toutes chaînes France 2, France 3, France 4, France 5 et non linéaires) et les contenus multimédias de France Télévisions. La direction souhaite mettre en œuvre de nouvelles activités et une organisation révisée (« contenu first ») modifiant les processus métiers et activités des CDE actuels. Le déploiement de ce projet comprend plusieurs phases sur lesquelles les représentants du personnel au CSE seront informés et consultés.

Les représentants du personnel au CSE Siège ont été informés les 21 et 22 février 2019 et une première consultation sur la phase 1 a été engagée à cette date. Cette phase concernait l'intégration des activités de diffusion France 5 au CDE Siège. Un avis des représentants du personnel au CSE Siège a été rendu le 21 mars 2019. Concernant la phase 1, les représentants du personnel au CSE ont considéré qu'un état des lieux des services devait être réalisé afin d'harmoniser les pratiques, les moyens et les salaires.

La Direction informe et consulte aujourd'hui les élus du CSE Siège sur la Phase 2 du projet qui concerne la centralisation des activités avec la mise en place d'un CDE unique sur le site de MFTV. Celle-ci comprend deux étapes :

- 1) La première étape « vise à créer une zone de supervision de la diffusion (appelée « control room ») ainsi que des pupitres d'exploitation. La création de cet espace nécessite des travaux de réaménagement des espaces techniques et de travail, et donc des déménagements. »
- 2) La seconde étape « visera à finaliser la mise en place d'un CDE unique sur le site MFTV, il consistera dans les faits à :
  - Basculer les différentes régies finales des chaînes sur les équipements mutualisés (créés lors de l'étape 1) ;
  - Rassembler en un lieu unique les équipes du CDE actuellement situées Rue Varet et les équipes du siège ;
  - Faire évoluer les processus techniques et métiers du CDE, notamment la pré-diffusion, la conformité des programmes, la gestion de la conduite d'antennes et la supervision de la diffusion.

Cette étape fera l'objet d'une nouvelle information consultation dans le courant du 1<sup>er</sup> semestre 2020. »

Au regard de ces modalités, un accord de méthode est en cours de négociation avec la Direction afin d'assurer une information et un suivi adaptés auprès des représentants du personnel au CSE. Dans le cadre de cet accord de méthode, il a été convenu qu'une expertise sera réalisée par un cabinet expert externe et indépendant agréé.

Voulant remplir sa mission, donner un avis éclairé, et formuler des propositions de prévention des risques, le CSE énonce dans sa délibération les objectifs de l'expertise confiée au CEDAET :

En conséquence, le CSE de France Télévisions Siège désigne le cabinet CEDAET (23, rue Yves Toudic 75010 Paris), expert agréé par le Ministère du Travail, pour mener une expertise conformément aux dispositions de l'article L2315-94 du Code du Travail.

La mission d'expertise a pour objectifs au regard des points identifiés ci-dessus :

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

Les représentants du personnel au CSE Siège souhaitent qu'une attention particulière soit portée aux problématiques suivantes :

- Les évolutions technologiques décidées par l'entreprise vont transformer profondément les activités de travail des salariés des CDE (actuels site CDE Varet/CDE Siège). L'expert analysera donc la nature et les modalités de ses transformations, ainsi que leurs conséquences sur l'emploi, les métiers, les conditions de travail et la santé des salariés concernés.
- Les évolutions technologiques nécessiteront également un accompagnement, des formations, ainsi l'expert étudiera les modalités, la nature et la pertinence des accompagnements proposés.
- La centralisation de ces activités au sein du CDE Siège aura des effets sur l'organisation du travail, et les conditions de travail (aménagement, temps de travail, rythme de travail, coopérations et coordinations, etc.). Ces éléments feront également l'objet d'une analyse.
- Le rassemblement des sites distants au Siège implique des réorganisations spatiales et géographiques, de nouveaux aménagements des espaces et postes de travail qui feront l'objet d'une analyse en matière d'ergonomie.

La mission d'expertise concerne l'ensemble des salariés des actuels CDE (France 2, France 3, France 4, France 5). Elle pourra également concerner les salariés de certaines unités indirectement impactées par le projet CDE telle que la maintenance, le Nodal, le Pc Info.

Comme le prévoit l'accord de méthode, l'expert pourra être présent aux réunions du comité de suivi du projet tout au long du calendrier de déploiement de celui-ci.

L'expertise se calera sur le rythme du projet et sur son phasage dans la mesure où elle portera sur les différentes étapes et phases du projet.

Une restitution des analyses et propositions de mesures de prévention sera réalisée auprès de la CSSCT et présentée au CSE et dans un troisième temps aux salariés concernés.

## I.2.2. Contexte de la crise sanitaire

Suite à la désignation du CEDAET et l'instruction de la demande, une lettre de mission a été envoyée le 13 mars 2020, après validation des représentants du personnel mandatés pour le suivi de l'expertise.

Cependant, dans le contexte de la crise sanitaire Covid-19 (confinement, restrictions d'accès...), les travaux de l'expertise ont dû être suspendus (notamment pour les entretiens et les observations de situations de travail).

A la demande de la direction, une réunion tripartite a eu lieu le 18 mai 2020 afin de déterminer le cadre et les modalités de réalisation de l'expertise dans le contexte de la crise sanitaire qui se poursuit après le déconfinement.

Aussi, il a été convenu lors de cette réunion de :

- Maintenir une partie des investigations (observations des situations de travail) en présentiel au sein du CDE sur les deux sites Siège et Varet, à hauteur de deux jours par semaines.
- Réaliser les entretiens prévus avec les personnels concernés à distance.
- Démarrer les travaux de l'expertise à partir du 25 mai 2020.
- Transmettre un rapport d'étape 1 fin juin, pour une restitution en mois de juillet qui sera déterminée d'un commun accord entre les représentants du personnel et la direction.
- Réévaluer le montant de l'expertise étape 1 à la baisse.
- Adapter les termes de la lettre de mission du 13 mars afin de tenir compte de ces modalités.

## I.2.3. Périmètre de la mission

Le CDE compte environ 76 à 79 salariés répartis sur deux sites (Varet et Siège)<sup>6</sup>.

Effectifs CDE - Tableau d'effectif			Effectifs CDE - Organigramme	
Direction	1		1	
Administration	2		2	
Maintenance	1		1	
<b>Sous-total</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	
	<b>CDE Siège (MFTV)</b>	<b>CDE Varet</b>	<b>CDE Siège (MFTV)</b>	<b>CDE Varet</b>
Médiathèque / Préparation Diffusion	5	5	5	5
Equipe Exploitation	17	13	18	14
Vérification /Contrôle Qualité	7	8	7	9
Chefs de chaînes	6	7	6	7
Conducteur d'antenne F5	4		4	
<b>Sous-total</b>	<b>39</b>	<b>33</b>	<b>40</b>	<b>35</b>
<b>Sous-total</b>	<b>76</b>		<b>79</b>	

L'écart entre les chiffres transmis serait lié aux facteurs suivants :

- Un recrutement d'un Exploitant F2/F4/F5 prévu pour le 01/04/2020 (18 au lieu de 17).

<sup>6</sup> Données issues du document « Document 4 - Effectifs 2020 CDE » transmis dans le cadre de l'expertise.

- Un poste vacant « Coordination exploitation F3/F5 » figurant sur l'organigramme (14 au lieu de 13).
- Un poste vacant encadrement Vérification (F3/F5) étant donné que l'encadrant actuel est détaché sur le poste d'encadrement Vérification F2/F4.

L'expertise du CEDAET concernera donc l'ensemble de ces personnels du CDE.

## **I.2.4. Contenu de l'étape 1 (phase 2) du projet d'évolution des activités CDE**

Comme présenté précédemment, les évolutions prévues dans le cadre de l'étape 1 de la phase 2 du projet sont les suivantes :

- Création d'une zone de supervision de la diffusion (appelée « control room ») ainsi que des pupitres d'exploitation. Cette étape est un prérequis à la centralisation de la diffusion des chaînes sur un équipement mutualisé (page 4 du document projet).
- Mutualisation des équipements entre différentes antennes (par le biais d'évolutions technologiques).
- Évolution de l'organisation en une régie finale mutualisée (par le biais des équipements notamment).
- Possibilité d'intégration de nouvelles antennes (intégration de nouvelle technologie permettant la supervision du nombre croissant d'antennes – équipement unique mutualisé).
- Concentration des outils dans des équipements partagés par les différentes chaînes.
- Centralisation de la supervision depuis une zone unique.
- Aménagement de nouvelles situations de travail et de nouveaux postes (par le biais de travaux bâtiment de réaménagement des espaces et d'aménagement des nouvelles situations de travail).
- Constitution d'une zone unique de centralisation de la supervision par le biais d'un ensemble d'écrans et de consoles, mosaïques, grilles utiles à la surveillance de la diffusion (dont l'activité en mode secours). Les principes généraux concernant la composition de la « control room » sont les suivants :
  - « *Pupitre technique pouvant être semi circulaire, surmonté d'écrans et d'équipements techniques à l'instar de la zone centrale existante, et avec un mur d'images qui est également imaginé en forme d'arc de cercle.* »<sup>7</sup>
  - Des salles d'exploitation des directs d'une « *taille de 3 travées de fenêtres, et contiennent un pupitre de 2 à 3 bacs de 2 à 3U, 5 ou 6 écrans informatique ou vidéo et 2 grands moniteurs.* »<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Source : « *Information consultation sur le projet de développement des activités du centre de diffusions et d'échanges-Phase2 : Mise en place de la centralisation des activités du CDE sur un site unique. Etape 1 : Création d'une zone de supervision de la diffusion (appelée « control room ») et des pupitres d'exploitation. CSE Siège des 10 et 11 décembre 2019* ». Page 13.

<sup>8</sup> Source : idem.

Dans le même esprit que la phase 1 du projet, des ateliers / groupes de travail seront mis en place avec la participation des salariés du CDE pour la définition de :

- L'installation des pupitres (nombre d'écrans, type d'écrans, type d'équipements).
- Le paramétrage des outils.
- La conception des nouveaux postes de travail (avec le support de la Media-factory).

Enfin, tel que précisé dans le document projet, « *La philosophie de la mise en place des nouveaux postes de travail est de permettre sur un même poste la configuration d'environnements de travail adaptés en fonction des besoins.* »<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Source : idem.

## **I.3. Les investigations réalisées et les conditions de réalisation de l'expertise**

Afin de répondre aux objectifs assignés à l'expertise pour cette première étape, les outils méthodologiques déployés ont été les suivants :

### **I.3.1. Une étude documentaire**

Les principaux documents transmis dans le cadre de cette première étape sont les suivants :

- Information, informations consultations, avis et délibérations CSE Siège sur le projet CDE ;
- Accord de méthodologie préparation et déploiement de la phase 2 du projet de déploiement des activités du CDE ;
- Organigramme CDE 01.03.2020 ;
- Effectifs 2020 CDE ;
- Collaborateurs non permanents CDE 2019-2020 ;
- Données individuelles caractéristiques socio professionnelles ;
- Evolution effectifs permanents non permanents ;
- Absentéisme CDE 2017 2018 2019 ;
- Plan d'aménagement existant ;
- Document d'information consultation - Zoom Plans cible ;
- Fonctions concernées directement par la création de la control room ;
- Fiches de postes et référentiels métiers ;
- DUER et PAPRIACT CDE 2019 2020 ; DUER CDE mis à jour Covid 19 ;
- Restitution ateliers activités 27.11.2019 ; et Comptes-rendus ateliers processus ;
- Planification Contrôle Qualité Varet février 2020 ; Planification exploitation antennes Siège février 2020 ; Planification Médiathèque Varet février 2020 ; Planification chefs de chaîne Varet février 2020 ; Planification exploitation antennes Varet février 2020
- Workflow chaînes ;
- Equipements systèmes et outils - Présentation OSCAR ;
- Alerte Enlèvement ROSS PR3 et after effect ;
- Procédures complément post on air ;
- Procédures exploitation PR3 V1 au 11 10 2019 ;
- TOME 1 - Automation - Habillage – Vérification des médias ;
- TOME 2 - Acquisitions - Directs – Médias ;
- TOME 3 - Production – Annexes ;
- TOME 4 - Modes secours.

L'exploitation de ces documents a été adaptée au contenu de l'étape 1 du projet. Certains documents ont servi pour la préparation du recueil sur le terrain, quand d'autres feront l'objet d'un examen approfondi lors de l'étape 2 du projet.

D'autres documents relatifs à cette deuxième étape seront sollicités.

### **I.3.2. Des entretiens individuels**

Ces entretiens ont concerné les acteurs suivants :

- Direction du CDE et Coordination du projet ;
- Coordination Exploitation F2/F4, F5 ;
- Encadrement Exploitation Varet ;
- Assistante de direction CDE ;
- 2 Chefs de Chain F2 ; 2 Chefs de Chain F3 ; 2 Chefs de Chain F5 ;
- 3 Exploitants F2/F4 ; 3 Exploitants F3 ; 2 Exploitants F5 ;
- 2 Vérification F2/F4 ; 1 Vérification F3 ;
- 1 Médiathèque F2 ; 1 Médiathèque F3/F5 ;
- Encadrement Préparation Diffusion F3/F5.

Soit environ 25 entretiens.

Compte tenu du contexte relatif à la crise sanitaire (Covid-19), ces entretiens ont été réalisés à distance, hormis 4 d'entre eux.

Ces entretiens ont eu lieu le 23 mai, les 3 et 4 juin.

Certains entretiens prévus initialement dans le cadre du périmètre de cette première étape, n'ont pas pu avoir lieu pour des contraintes de disponibilités des acteurs concernés. Il s'agit des entretiens suivants :

- Médecine du travail ;
- Ingénierie et Maintenance ;
- Encadrement Préparation Diffusion F2 ;
- 1 Exploitant F5.

Les acteurs institutionnels concernés seront sollicités de nouveau dans le cadre de la deuxième étape de l'expertise.

### **I.3.3. Des observations de situations de travail**

Deux journées d'observations ont été réalisées au niveau des régies finales sur les deux sites (Siège et Varet) :

- Les 25 et 28 mai au Siège (F2, F4, et F5) ;
- Les 2 et 5 juin Varet (F3).



### **I.3.4. Les conditions de réalisation de l'expertise (étape 1)**

Les conditions de réalisation de cette expertise ont été marquées par les éléments suivants :

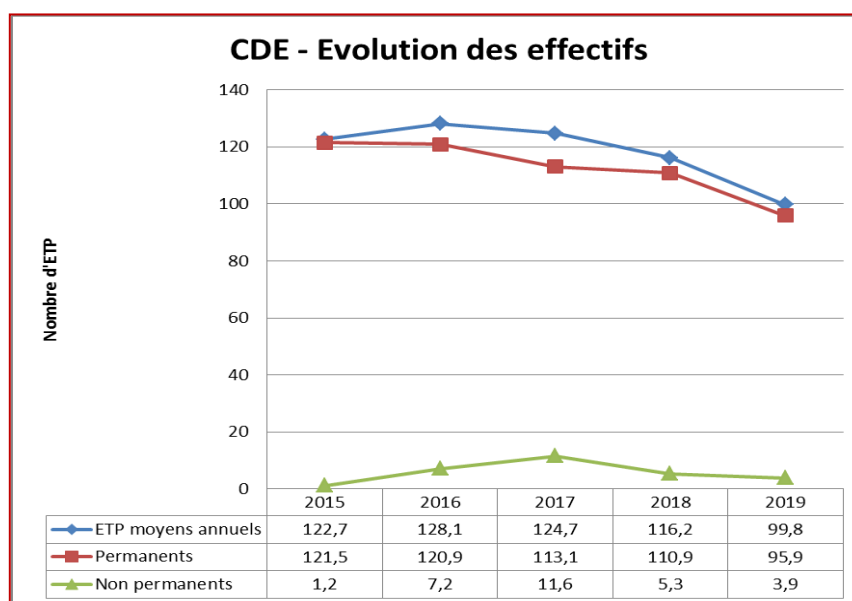
- Une incompréhension au démarrage de la mission concernant le périmètre des investigations. La Direction estimait dans un premier temps qu'il n'était pas utile d'intégrer le site de Varet lors de cette première étape de l'expertise. Après plusieurs échanges et à l'issue de la réunion tripartite du 18 mai, le périmètre présenté dans la lettre de mission a été maintenu, intégrant le site de Varet.
- Les situations de travail des salariés durant la crise sanitaire n'étaient pas représentatives de leur activité de travail en mode nominal (modification de la planification, modification de la grille, règles de distanciation, port de masque obligatoire...). Aussi, les observations des situations de travail ont intégré le caractère spécifique de ce contexte.
- La période de réalisation de ces investigations n'était pas propice selon les remontées des salariés rencontrés en observations. Ces remontés ont été présentés à la Direction afin d'ajuster le calendrier déterminé lors de la réunion du 18 mai, mais celui a été maintenu.
- La planification des entretiens ciblés dans la lettre de mission a été optimale. En effet, hormis les acteurs qui n'ont pas pu participer à ces entretiens pour des contraintes de disponibilité, il n'y pas eu de carence significative en termes de créneaux perdus.

## I.4. Evolution des effectifs et caractéristiques de la population du CDE

Nous traiterons dans cette partie de l'évolution des effectifs et des caractéristiques de la population des salariés du CDE.

### I.4.1. Une baisse des effectifs et une montée contenue de la précarité

Les données traitées ci-dessous sont extraites du fichier « Document 24 et 25 Evolution des effectifs permanents et non permanent » transmis par la direction.



Graphique 1 : Evolution effectifs CDE-2015-2019

Nous observons, une baisse des effectifs ETP moyens annuels et permanents, et une montée puis une baisse des effectifs non permanents.

Le traitement de ces données nous apprend :

- L'effectif permanent a diminué chaque année et sur la période de 25,6 ETP depuis 2015 (soit 21% d'effectifs en moins).
- La part de personnel non permanent était très faible en 2015, s'est ensuite élevée (nous pouvons faire l'hypothèse qu'elle s'est élevée pour préparer ou compenser la baisse des emplois permanents sur 2016 et 2017), et redescend depuis à 4% de l'emploi.

En 2017, nous observons une année charnière de baisse marquée de l'emploi permanent (-7) et d'augmentation de l'emploi précaire (+4). Nous trouvons une baisse très marquée de l'emploi permanent en 2019 (-15 par rapport à 2018), et qui s'est accompagnée d'une baisse de l'emploi non permanent (-1).

Les années 2018 et 2019 constituent une rupture franche pour les effectifs du CDE (perte de 25 ETP en deux ans).

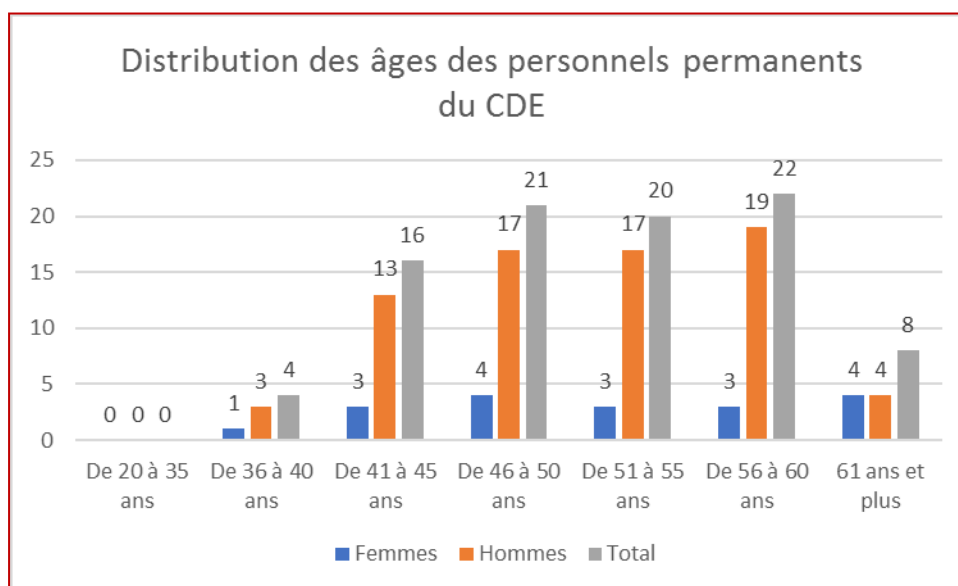
Le document « *Données individuelles caractéristiques socio professionnelles* » fait mention de 91 personnes permanentes en février 2020, dont 2 à temps partiel, laissant supposer une baisse des effectifs depuis 2019 (le maximum en ETP de permanents pour février 2020 serait de 91, soit 5 de moins que pour les données 2019).

Nous faisons l'hypothèse que cette baisse est liée à la réorganisation des effectifs de la Maintenance (changement de rattachement vers la Media-Factory). Cependant, il appartient à la Direction d'explicitier ces variations.

## I.4.2. La pyramide des âges aujourd'hui

Le fichier anonymisé « *Données individuelles caractéristiques socioprofessionnelles* » nous permet de travailler sur les âges, ancienneté et fonctions au sein du CDE.

Notre premier traitement porte sur la distribution des âges au sein des 91 personnels permanents du CDE.



Graphique 2 : Personnel permanent CDE-Distribution des âges

Le graphe ci-dessus nous apprend :

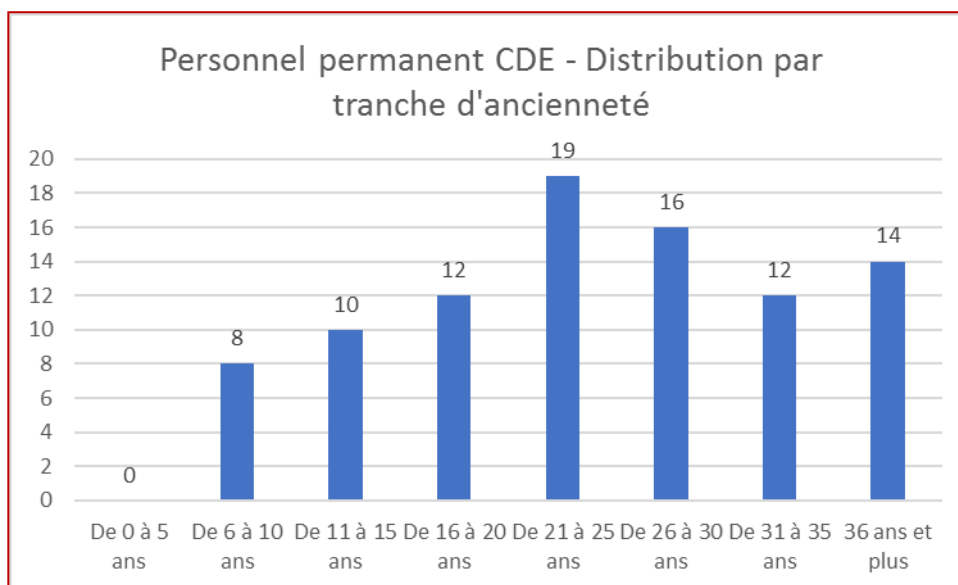
- Tous les salariés ont plus de 35 ans ;
- Une très grande part se concentre sur les tranches d'âges de 41 à 59 ans ;
- 8 personnes ont 61 ans ou plus.

Les personnels sont très largement en seconde partie de carrière.

Nous relèverons aussi la répartition sexuée du personnel au CDE : le graphique illustre la part importante des hommes parmi les salariés du service. Nous décomptons 80% d'hommes composant l'effectif permanent.

### I.4.3. Des salariés expérimentés, peu de renouvellement

La distribution des anciennetés des personnels permanents est en lien avec celle des âges. Les données ne mentionnent qu'une seule ancienneté, nous faisons l'hypothèse qu'il s'agit d'une ancienneté groupe ou entreprise (depuis l'arrivée à FTV), plutôt que d'une ancienneté au CDE. Le graphe suivant retranscrit la distribution des anciennetés.



Graphique 3 : Personnel permanent CDE – Distribution par tranche d'ancienneté

Les anciennetés au CDE sont importantes, très liées aux âges des personnes. Cela signifie que les personnels du CDE ont tous une ancienneté forte, voire qu'elles ou ils ont effectué une très large de leur carrière professionnelle à France Télévisions. IL n'y a pas de débutant au sein du service.

Cela signifie que les salariés du CDE sont expérimentés, que nous pouvons faire l'hypothèse qu'ils exercent leur métier depuis de nombreuses années, gagnant ainsi en savoir-faire au fil des ans voire des décennies.

Les données ne nous permettent pas d'affirmer que cette expérience s'est acquise en totalité au sein du CDE. Toutefois il s'agit d'un parcours dans l'entreprise. Et celui-ci permet un apport de savoir-faire organisationnels (par exemple sur la fabrication de l'information, les journaux en direct ou le fonctionnement d'une rédaction, les outils et process de travail).

La distribution des âges ainsi que les anciennetés et expériences importantes amènent à réfléchir aux potentiels départs et aux pertes de compétences.

### I.4.4. Les départs envisageables dans les 5 ans

Nous avons vu que 8 personnes travaillant au CDE ont 61 ans ou plus, en février 2020, ce qui signifie que compte tenu de la possibilité de partir en retraite à 62 ans, celles qui n'y sont pas encore éligibles le seront au plus tard début 2021. A la date de l'extraction, 5 personnes étaient éligibles à un départ en retraite.

Si nous élargissons encore un peu la focale en termes de perspectives démographiques dans le service, nous observons que 27 personnes ont 57 ans et plus en février 2020. A législation constante, ces personnes auront le droit de liquider leur

retraite en 2025. Même si l'âge réel observé de liquidation est plus élevé en moyenne en population générale au travail (proche de 64 ans), l'âge légal constitue un repère intéressant pour observer les hypothèses d'évolution des populations au travail.

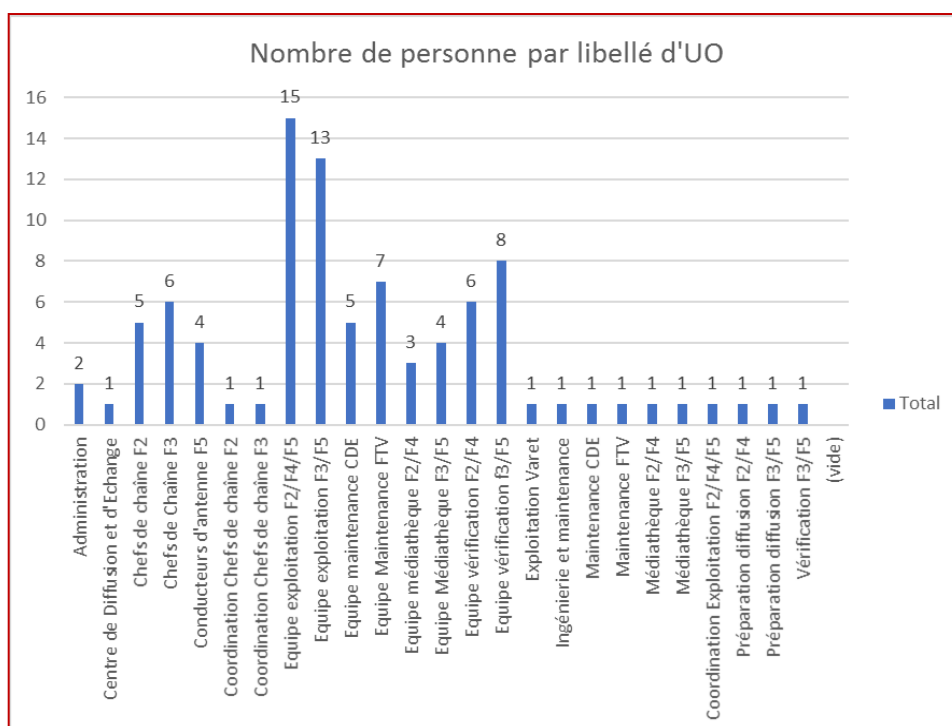
Rappelons que l'âge d'éligibilité au départ en retraite ne coïncide pas forcément avec celui d'une carrière complète permettant une retraite à taux plein, qui assez fréquemment conditionne le départ effectif. Pour des cadres de région parisienne, la baisse des charges économiques familiales n'est pas forcément synchrone avec les possibilités légales de départ (enfants en études, traites d'emprunt), ce qui peut inciter à rester. Enfin, la satisfaction professionnelle peut être un moteur de départ avancé (en cas d'insatisfaction, et ce même sans que le taux plein soit atteint) ou de départ retardé (par la motivation professionnelle tirée de la satisfaction, et non uniquement économique).

L'ensembles des départs passés et hypothèses de départs à venir ont déjà représenté 25% des effectifs permanent de 2015 à 2020. Les hypothèses de départs à venir concernent à nouveau environ le quart des effectifs de 2015, soit une diminution totale, en l'absence d'entrées dans le CDE, d'une quasi moitié des effectifs sur une décennie (2015-2025)<sup>10</sup>.

Nous allons voir à présent la répartition de ces effectifs actuels parmi les métiers du CDE.

#### I.4.5. Les métiers en présence au CDE

Afin d'observer les différents métiers, le champ le plus adapté dans le fichier transmis nous est apparu celui retranscrit dans le graphe ci-dessous, le libellé d'UO.



Graphique 4 : Nombre de personnes par unité

<sup>10</sup> Pour être précis, de 122 personnes en 2015 minimum à 64 en hypothèse début 2025.

Les principales populations au travail au CDE sont les suivantes :

- Les chefs de chaîne pour 11 personnes (5 pour France 2, 6 pour France 3) ;
- Les équipes d'exploitation pour 28 personnes (15 pour F2/F4/F5, 13 pour F3/F5) ;
- Les équipes de maintenance pour 12 personnes (5 pour le CDE, 7 pour FTV) ;
- Les équipes de médiathèque pour 7 personnes (3 pour F2/F2, 4 pour F3/F5) ;
- Les équipes de vérification pour 14 personnes (6 pour F2/F4, 8 pour F3/F5).

Nous trouvons 13 personnes en intitulé unique :

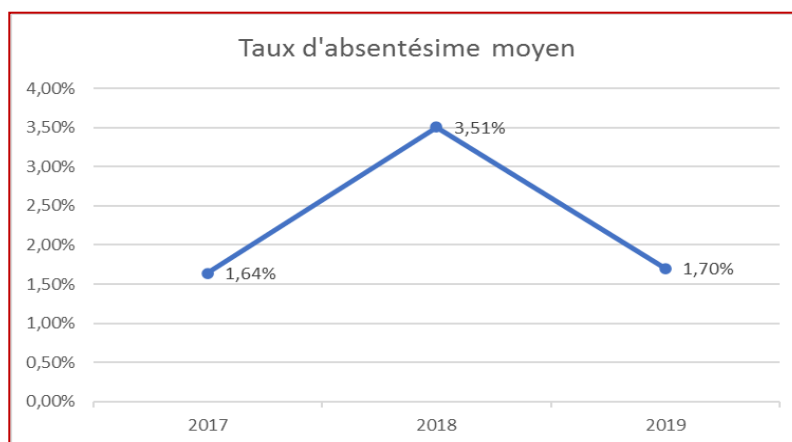
- Exploitation Varet ;
- Ingénierie et maintenance ;
- Maintenance CDE ;
- Maintenance FTV ;
- Médiathèque F2/F4 ;
- Médiathèque F3/F5 ;
- Coordination Exploitation F2/F4/F5 ;
- Préparation diffusion F2/F4 ;
- Préparation diffusion F3/F5 ;
- Vérification F3/F5 ;
- Centre de Diffusion et d'Echange ;
- Coordination Chefs de chaîne F2 ;
- Coordination Chefs de chaîne F3.

Il s'agit pour la majorité de ces intitulés de fonctions d'encadrement.

#### I.4.6. Les données relatives à l'absentéisme

Les données travaillées dans cette partie sont issues du fichier pdf fourni par la direction « *Absentéisme CDE 2017 2018 2019* ». Il s'agit d'un tableau de bord absentéisme concernant le CDE. Nous avons représenté ces données de façon pluriannuelle.

Le graphe suivant présente le taux d'absentéisme tel que calculé par l'entreprise.



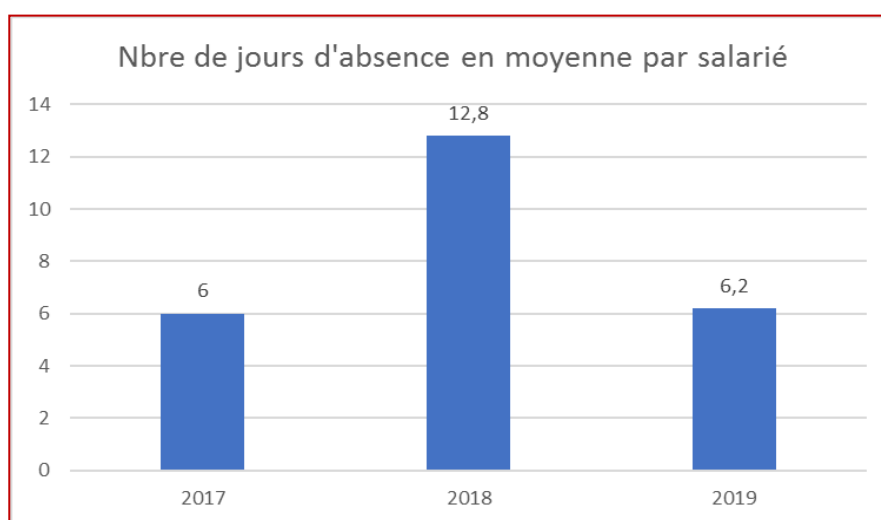
Graphique 5: Taux d'absentéisme moyen

Ce taux d'absentéisme est inférieur à 2% en 2017 et 2019, et au double soit 3.5% en 2018.

Pour la DARES<sup>11</sup>, le pourcentage de salariés absents<sup>12</sup> sur une semaine varie de 3% en été à 4% en hiver, augmente avec l'âge (et diminue après 60 ans), est plus élevé pour les femmes, est moins élevés pour les cadres (1,6%) ainsi que pour la branche de l'information et de la communication à laquelle nous rattacherions FTV (2,3%)

Compte tenu de la population masculine à 80% et cadre à 91% au sein du CDE (technicienne pour les 9% de non cadres), les données d'absentéisme sont attendues basses, et c'est ce que nous pouvons constater, malgré l'effet générationnel (salariés essentiellement quadragénaires et au-delà).

France Télévisions représente le taux d'absentéisme par un nombre de jour en moyenne par an par salarié au sein du CDE de 6 jours pour 2017 et 2019, le double en 2018, illustré graphiquement ci-dessous.

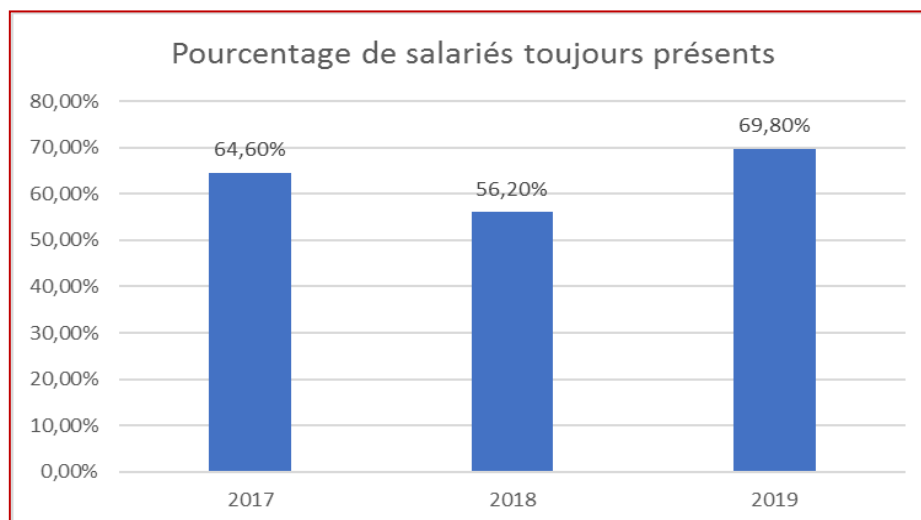


Graphique 6 : Nombre de jours d'absence en moyenne par salarié

France Télévisions présente dans les données de son tableau de bord d'absentéisme le pourcentage de salarié toujours présents. Celui-ci est compte tenu des données d'absence logiquement important (jusque 70% en 2019), illustrant une forte présence au travail, y compris vraisemblablement en période de troubles de santé, car il est peu probable que 70% des salariés y échappent totalement chaque année.

<sup>11</sup> DARES, Les absences au travail des salariés pour raisons de santé : un rôle important des conditions de travail, février 2013, n°9. L'enquête fait référence en exploitant un million de réponses réparties sur la période 2003-2011.

<sup>12</sup> Attention : si le terme taux d'absentéisme est utilisé dans la publication de la DARES, il ne correspond pas aux usages habituels en entreprise. La DARES parle de part de la population absente une semaine donnée, ce qui diffère d'un taux annuel d'absentéisme calculé en entreprise, même si les chiffres paraissent voisins.



*Graphique 7 : Pourcentage de salariés toujours présents*

Les intitulés pour lesquels nous observons un pic d'absence pour raison de santé sont en 2018 la coordination exploitation F2/F4 et en 2019 la vérification F2/F4. Les données présentées ne permettent pas de savoir s'il s'agit de situations en santé multiples ou individuelles lourdes dans les unités concernées.

Les tableaux de suivi fournis indiquent que les absences pour raison de santé ne représentent pas une problématique collective actuellement au CDE.



## **II. - La création de la Control Room et des Pupitres d'Exploitation**

---

## II.1. L'implantation spatiale et les travaux de réaménagement

### II.1.1. Un périmètre étriqué, des changements / transformations insuffisamment étayés

#### DESCRIPTION DES TRAVAUX ET LEUR PERIMETRE SELON LE DOCUMENT PROJET

L'examen du document projet concernant les aspects immobiliers de cette première étape fait ressortir les éléments suivants :

- La création de la Control Room et des Pupitres d'exploitation nécessite des travaux de réaménagement au sein du CDE Siège.
- Ces travaux représentent ainsi un prérequis à la centralisation de la diffusion des chaînes sur un équipement mutualisé.
- La consultation des représentants du personnel du CSE *« porte sur la première étape de la phase 2 : travaux et déménagements visant à créer une zone de supervision de la diffusion et des pupitres d'exploitation. »*<sup>13</sup>
- La nouvelle configuration technique permettra de concentrer les outils dans des équipements partagés par les différentes chaînes, avec cependant une séparation entre :
  - la supervision centralisée des diffusions qui s'opérera *« sur une zone unique (« control room ») constituée d'un ensemble d'écrans et de consoles qui proposent des mosaïques et autres grilles utiles à la surveillance de la diffusion de nos antennes et à l'activation de modes secours. Les anomalies de sons pourront, quant à elles, être identifiées par les outils via une alarme qui alertera les collaborateurs alors en charge de la supervision. »*<sup>14</sup>
  - L'exploitation des directs quant à elle *« qu'il s'agisse des directs récurrents, les journaux télévisés par exemple, ou des événements comme les Jeux Olympiques »*, sera opérée
    - soit depuis la Control Room,
    - soit depuis des pupitres dédiés exclusivement à ces opérations : *« Concrètement, il s'agira de traiter ces directs au travers d'un espace équipé d'interfaces et de claviers totalement paramétrables afin de regrouper les opérations, actions et boutons liés à la gestion des directs. »*<sup>15</sup>

Aussi, la description des travaux de réaménagements prévus dans le cadre de cette première étape est la suivante :

*« Des travaux préalables doivent être réalisés et consisteront à des mouvements de locaux techniques inoccupés, sans impact pour les collaborateurs :*

- *Déplacement de la salle de supervision*

<sup>13</sup> Page 4 du document projet. Décembre 2019.

<sup>14</sup> Page 7 du document projet. Décembre 2019.

<sup>15</sup> Page 8 du document projet. Décembre 2019.

- Réaménagement de la salle d'équipements (baies techniques)
- Les travaux de construction de la « control room » et des pupitres d'exploitation sont constitués des étapes suivantes :
- Transfert de 2 bureaux administratifs (V592 et V596) vers la zone transitoire (D573)
  - Travaux de la création de la zone d'exploitation 1 des directs (pupitres d'exploitation) (V592) et agrandissement de la salle de réunion (V598)
  - Travaux de la création de la nouvelle zone chefs de chaîne (D588)
  - Installation de la zone d'exploitation 1 des directs (V592)
  - Travaux de la création de la « control room »
- La durée des travaux est estimée à 10 jours répartis sur 16 semaines. »

## DESCRIPTION DES TRAVAUX ISSUE DE L'EXAMEN DES PLANS D'AMENAGEMENT ACTUEL ET CIBLE

Les travaux d'aménagement prévus à l'étape 1 du projet pour la création de la Control Room impliquent un certain nombre de transformations d'une partie des locaux actuels. La figure ci-dessous synthétise ces transformations.

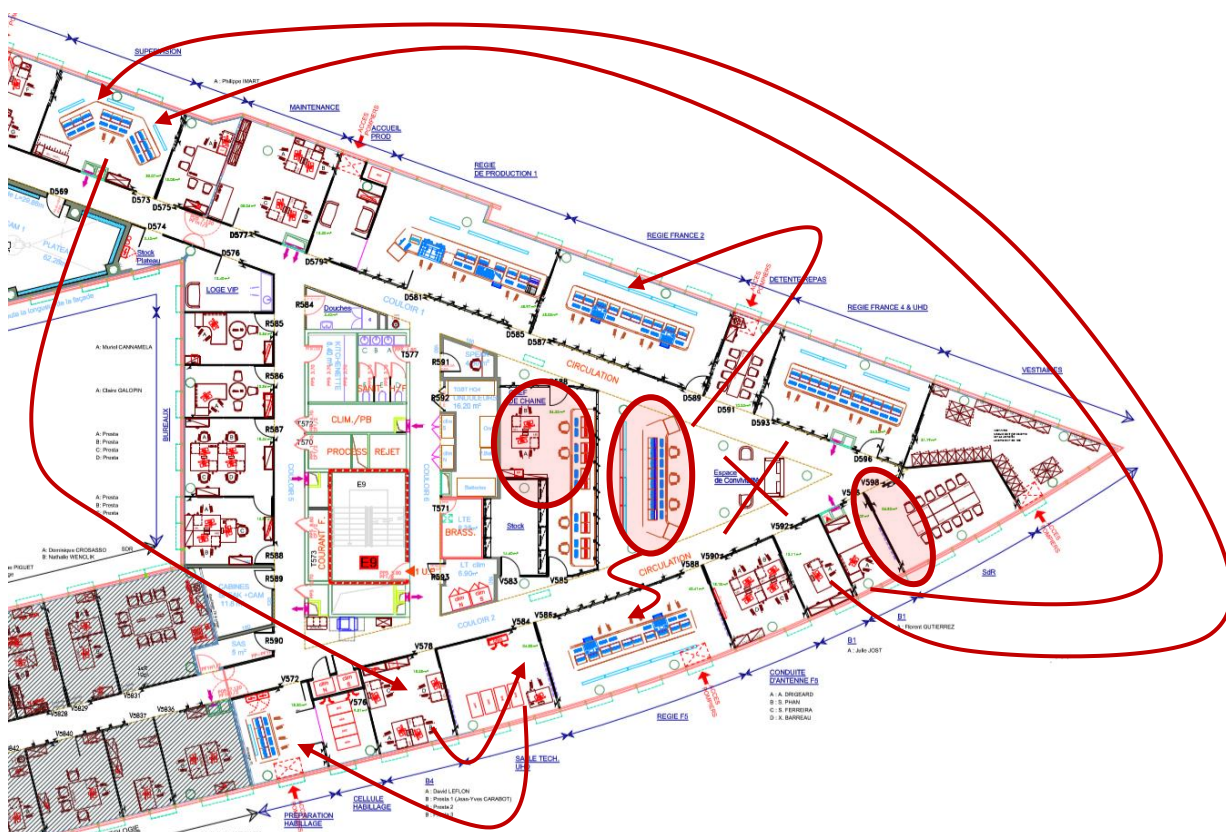


Figure 1 : Synthèse des mouvements et transferts prévus dans l'étape 1 de la phase 2 du projet

Comme présenté dans le tableau ci-dessous, la grande majorité des espaces du CDE Siège restent inchangés. Les transformations projetées concernent une partie des locaux du CDE et une partie des unités de la Maintenance, comme suit :

- Transfert de la gestion des extérieurs dans les régies finales ;
- Suppression temporaire de l'espace de convivialité actuel,
- Transformation de l'espace actuel des Chefs de Chaines France 2 ;
- Transfert du bureau du Responsable de l'Exploitation du siège et celui de l'Assistante de Direction actuellement vers le bureau actuel de la Supervision-Maintenance ;
- Agrandissement de la salle de réunion ;
- Création du Pupitre d'exploitation des directs 1 (cible)
- Transfert de la Supervision-Maintenance vers l'actuel bureau de l'Equipe Système
- Transfert de l'Equipe Système vers l'actuelle Salle technique UHD ;
- Transfert de la Salle technique UHD vers une nouvelle salle technique, à la place des deux locaux Cellule Habillage et Préparation Habillage ;
- Travaux de création de la Control Room.

Distribution Plan actuel		Travaux / Mouvements	Distribution plan cible	
Num Br	Fonction actuelle		Num Br	Fonction cible
D551	Acquisition réception		D551	Acquisition réception
D554	Bureau individuel	Inchangé	D554	Bureau individuel (Direction CDE)
D555	Salle de vérification 4	Inchangé	D555	Salle de vérification 4
D561	Salle de vérification 5	Inchangé	D561	Salle de vérification 5
D567	Bureau collectif Maintenance (7 postes)	Inchangé	D567	Bureau collectif Maintenance (7 postes)
D573	Supervision-Maintenance	Tranfert vers le V578	D573	Bureaux Transitoires (7 postes)
D575	Bureau individuel (Direction CDE)	Inchangé	D575	Bureau individuel (Direction CDE)
D577	Bureau collectif - Maintenance (4 postes)	Inchangé	D577	Bureau collectif - Maintenance (4 postes)
D579	Accueil Prod	Inchangé	D579	Accueil Prod
D581	Régie de production 1	Inchangé	D581	Régie de production 1
D587	Régie France 2	Inchangé	D587	Régie France 2
D591	Espace Repas / pause	Inchangé	D591	Espace Repas / pause
D593	Régie France 4 & UHD	Inchangé	D593	Régie France 4 & UHD
?	Vestiaires	Inchangé	?	Vestiaires
V598	Salle de réunion	Aggrandissement	V598	Salle de réunion
V596	Bureau individuel (Encadrement Exploitation)	Transfert vers le D573	V592	Exploitation des directs 1
V592	Bureau individuel (Assistante)	Transfert vers le D573	V590	Conduite d'Antenne France 5
V590	Conduite d'Antenne France 5	Inchangé	V586	Régie France 5
V586	Régie France 5	Inchangé	V584	Bureau collectif - Equipe Système (2 postes)
V584	Salle Technique UHD	Transfert vers le V572	V578	Supervision-Maintenance
V578	Bureau collectif - Equipe Système (4 postes)	Transfert vers le V584	V572	Salle technique
V576	Cellule habillage			
V572	Préparation habillage			
R564	Vérification 11	Inchangé	R564	Vérification 11
R563	Vérification 10	Inchangé	R563	Vérification 10
R562	Vérification 9	Inchangé	R562	Vérification 9
R560	Vérification 8	Inchangé	R560	Vérification 8
R559	Vérification 7	Inchangé	R559	Vérification 7
R557	Vérification 6 + Montage	Inchangé	R557	Vérification 6 + Montage
R571	Baies - Salle Départ 1	Inchangé	R571	Baies - Salle Départ 1
R572	Baies - Salle Départ 2	Inchangé	R572	Baies - Salle Départ 2
R573	Baies - Salle Equipements	Inchangé	R573	Baies - Salle Equipements
R574	Baies - Salle Départ 3	Inchangé	R574	Baies - Salle Départ 3
D566	Plateau	Inchangé	D566	Plateau
D574	Stocks Plateau	Inchangé	D574	Stocks Plateau
D576	Loge VIP	Inchangé	D576	Loge VIP
R585	Bureau Individuel (Encadrement Madiathèque)	Inchangé	R585	Bureau Individuel (Encadrement Madiathèque)
R586	Bureau Individuel	Inchangé	R586	Bureau Individuel
R587	Bureau collectif (4 postes - Presta)	Inchangé	R587	Bureau collectif (4 postes - Presta)
R588	Bureau collectif (3 postes - Presta)	Inchangé	R588	Bureau collectif (3 postes - Presta)
R589	Cabine Speak+Cam	Inchangé	R589	Cabine Speak+Cam
R591	Speak	Inchangé	R591	Speak
D588	Chef de chaine	Déplacement cloison / réduc. surface	D588	Chef de chaine
Zone centrale	Espace de convivialité	Suppression	Zone centrale	Control Room
Zone centrale	Gestion des extérieurs	Transfert vers les régies finales (D587 : Régie France 2), ( V586 : Régie France 5)	Zone centrale	Control Room

Afin d'analyser les impacts de ces transformations sur les salariés du CDE, nous présentons ci-après la déclinaison des travaux prévus unité par unité.

## TRANSFERT DE LA GESTION DES EXTERIEURS DANS LES REGIES FINALES.

Jusqu'à récemment (mai 2020), la gestion des extérieurs était réalisée depuis des équipements installés dans la zone centrale du CDE Siège (cf. figure ci-dessous).



*Figure 2 : Espace Gestion des Extérieurs avant les travaux de la zone centrale.*

La gestion des extérieurs est une activité qui consiste à réceptionner des faisceaux, à en vérifier la qualité technique, et à les affecter à des synchroniseurs, afin que la régie finale puisse les exploiter. Il s'agit dans la plupart des cas de signaux routés par le service Nodal ou transmis directement par les cars-régies.

Au sein de la régie finale, cela se traduit par la validation de l'affectation de ce signal et de la vérification de sa concordance avec les données de l'automatisation.

Auparavant, avant la création du CDE actuel, la gestion des extérieurs se faisait depuis les régies finales. A la création du CDE, cette activité a été sortie des régies finales et centralisée dans un espace regroupant des équipements jusqu'à récemment situés dans la zone centrale du CDE Siège et exploités par les régies F2/F4 et F5.

Dans le cadre de la création de la Control Room (qui du point de vue spatial, est prévue au niveau de cette même zone centrale), des travaux ont eu lieu dans le courant du mois de mai 2020 pour réintégrer la gestion des extérieurs dans les régies finales (F2/F4 et F5). La clôture de ces travaux a été annoncée le 9 juin par la direction du CDE :

*« Ces deux dernières semaines, l'ensemble des équipements de la gestion des extérieurs ont été déménagés dans les différentes régies du Siège.*

*L'espace a été entièrement vidé et les régies sont désormais autonomes (pour la gestion des directs ou pour l'ingest de média par exemple).*

*Ce déport constitue la première grande étape vers la mise en place de la future Control Room.*

*Le déploiement a été coordonné par le CDE et la Media Factory lors de nombreux ateliers de travail en concertation avec l'exploitation qui a pu réagir aux différentes propositions. » (Newsletter CDE du 9 juin 2020)*

Notons que sur le site de Varet, la gestion des extérieurs a été maintenue dans une régie à part située à proximité de la régie finale, les deux espaces étant reliés par une porte coulissante.

Le transfert de la gestion des extérieurs au niveau du siège visait donc à libérer la zone centrale actuelle, pour que celle-ci soit en mesure d'accueillir les équipements de la Control Room.

Ce transfert s'est traduit par le rajout de certains équipements au sein des régies F2/F4 et F5. En cela, l'ensemble des exploitants de ces régies sont concernés par ces récentes modifications, soit 16 Exploitants F2/F4 et F5. Nous y reviendrons plus loin à la fin de cette première partie.

Enfin, nous constatons que ces travaux mentionnés dans le document d'information-consultation du CSE, ont été mis en œuvre avant l'avis de l'instance, ce qui interroge le caractère loyal et sincère de la procédure, étant donné la dimension irréversible de ces travaux. Nous reviendrons également sur ce sujet dans la suite du rapport.

### **SUPPRESSION TEMPORAIRE DE L'ESPACE DE CONVIVIALITE ACTUEL**

Au sein de la zone centrale actuelle, est aménagé un espace de convivialité utilisé par les différents salariés du siège lors des rencontres et des échanges informels, pouvant y avoir lieu spontanément lors de leurs vacations (Cf. figure précédente).

Selon le plan d'aménagement cible remis lors de cette première étape, l'aménagement temporaire d'un espace de convivialité en remplacement de l'espace actuel n'est pas prévu pendant toute la durée de réalisation des travaux et la création de la Control Room.

En l'occurrence, ce changement concerne donc l'ensemble des personnels du CDE Siège.

Selon les réponses qui nous ont été fournies, la suppression de cet espace de convivialité serait temporaire. A terme (étape 2 du projet), un nouvel espace de convivialité serait créé par la suite, mais à ce stade son emplacement définitif n'est pas annoncé.

### **TRANSFORMATION DE L'ESPACE ACTUEL DES CHEFS DE CHAINE**

Il s'agit ici de l'une des transformations nécessitant des travaux de cloisonnements.

Afin d'optimiser la surface centrale de la Control Room, il est prévu de déposer et de repousser la cloison actuelle séparant le bureau des Chefs de Chaîne de la zone Gestion des Extérieurs. Elle sera repoussée du côté du bureau des Chefs de Chaîne, réduisant ainsi la surface actuelle de celui-ci.

L'espace actuel est composé de deux zones (cf. Figures ci-dessous) :

- Une première zone dédiée aux Chefs de Chaîne F2 ;
- Une seconde zone initialement affectée aux Chefs de Chaîne de F5 dans le cadre de leur déménagement de Varet vers le Siège.

Ces derniers (4 postes de travail) occupent actuellement un autre bureau en face de la zone centrale. Par conséquent, la zone concernée est véritablement utilisée actuellement par les Chef de Chaîne F2.

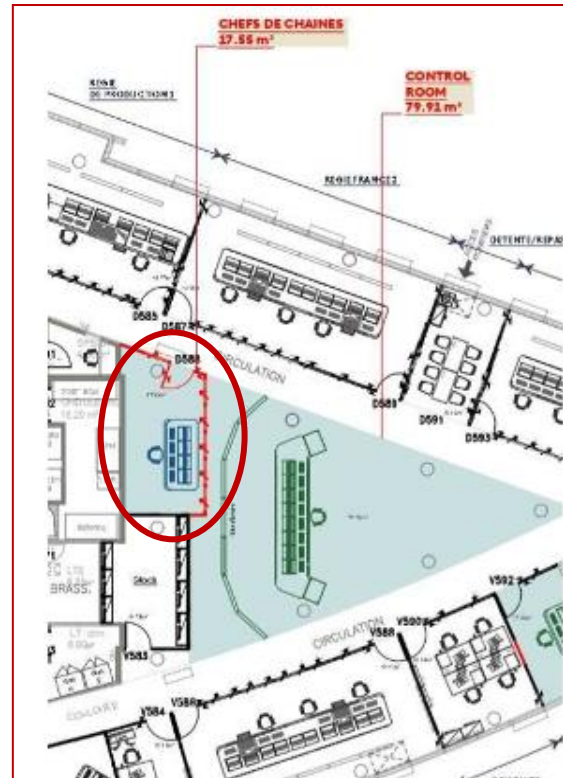


Figure 3 Bureau actuel et cible des Chef de Chaîne Siège (F2)

Les travaux projetés impliquent ainsi :

- La suppression des plans de travail (bureaux) actuellement situés derrière les pupitres. Il s'agit de postes administratifs notamment (consultation de mails, documents de travail, intranet...)
- Une translation des pupitres d'exploitation vers le fond du bureau.
- La suppression de la cloison de séparation actuelle.
- L'installation du nouveau cloisonnement permettant l'agrandissement de la surface cible de la Control Room.



Figure 5 : Cloison de séparation à déposer

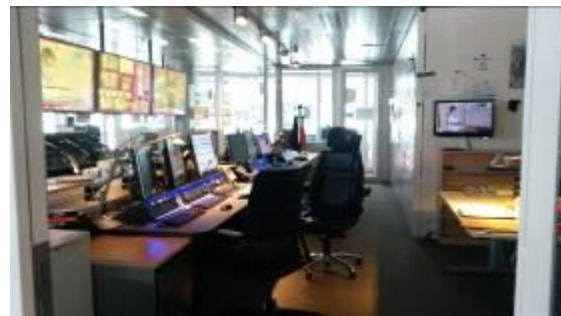


Figure 4 : Aménagement actuel bureau des Chefs de chaînes F2



Notons par ailleurs, que la configuration cible du bureau des Chefs de Chaîne à l'issue de l'étape 1, n'est pas définitive. En effet, leur emplacement serait revu dans la cible du projet.

Comme nous pouvons le constater dans le schéma ci-dessous, l'emplacement final serait au niveau de la pointe du bâtiment, de façon à préserver une continuité visuelle entre leur poste de travail et la Control Room qui sera située alors en face de leur(s) bureau(x).



Figure 6 : Imputation cible du bureau des Chefs de Chaîne

L'ensemble de ces éléments appellent les constats suivants :

- La suppression des postes administratifs, situés derrière les Pupitres d'exploitation actuels, nécessiterait un poste de substitution temporaire afin de préserver les fonctionnalités de ces postes. Or, sur le plan d'aménagement cible, le moyen de substitution n'est pas précisé. Aussi, deux questions restent en suspens :
  - Est-ce que la suppression des deux postes administratifs impliquerait l'installation d'équipements supplémentaires au sein des pupitres des Chefs de Chaîne (une station informatique avec un écran et un clavier) ?
  - Si oui, compte tenu de la réduction de la surface du bureau actuel, est ce que l'espace cible permettrait l'installation de ces équipements ?
- Les Chefs de Chaîne disposent actuellement d'écrans de visualisation au-dessus de leur pupitre. Or, sur le plan d'aménagement cible, ces écrans ne sont pas mentionnés. Seraient-ils temporairement supprimés ou sont-ils prévus lors de cette première étape ?
- Les travaux prévus pour le bureau des Chefs de Chaîne seraient réalisés simultanément à la continuité de leur activité, celle-ci se déroulant 24h/24h. Des risques opérationnels, des aléas (décâblage / recâblage des équipements actuels) et des nuisances sonores notamment sont à prévenir. Or, les mesures de prévention relatives à ces risques et gênes potentielles restent à définir et à expliciter.

- La direction a insisté sur fait que l'objet de l'Information-Consultation de cette première étape porte exclusivement sur les aspects immobiliers de la Control Room et des Pupitres d'exploitation, c'est-à-dire sur les travaux de réaménagement. Or, ce premier constat fait ressortir que le plan cible faisant l'objet de cette consultation n'est pas définitif. En effet, les aspects immobiliers perdureront lors de l'étape 2 ; *a minima* à travers la modification de l'implantation cible du bureau des Chefs de Chaine, l'installation des 3 nouveaux Pupitres d'exploitation, l'implantation cible des postes de travail mentionnés dans le bureau transitoire. Par conséquent, l'avis du CSE dans le cadre de cette première étape porte sur un plan d'aménagement qui n'est pas abouti pour le CDE Siège. Il conviendrait de préciser si un plan définitif serait soumis à l'instance dans le cadre de l'étape 2.

Enfin, le nombre de Chefs de Chaine qui seront concernés directement par ces travaux sont au nombre de 6 (Chefs de chaine F2).

**TRANSFERT DU BUREAU DU RESPONSABLE DE L'EXPLOITATION DU SIEGE ET DE CELUI DE L'ASSISTANTE DE DIRECTION VERS LE BUREAU ACTUEL DE LA SUPERVISION-MAINTENANCE ;**

Lors de cette première étape, est prévue la création d'un Pupitre 1 pour l'exploitation des directs (cf. figure ci-dessous).

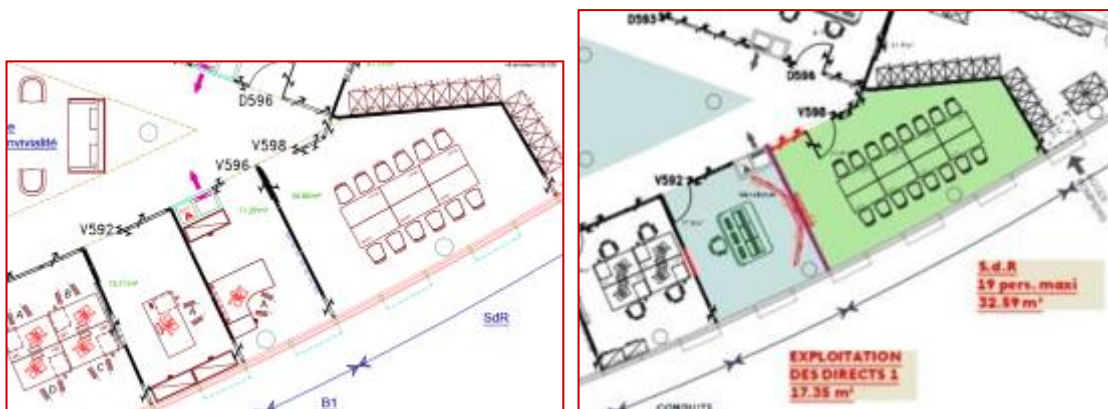


Figure 7 : Plan actuel et cible des deux bureaux administratifs

Ce premier Pupitre d'exploitation des directs sera installé à la place de deux bureaux individuels occupés actuellement par le Responsable de l'Exploitation du siège et celui de l'Assistante de Direction CDE.

Afin de libérer cet espace, les deux postes de travail seraient installés dans l'espace actuellement occupé par la Supervision Maintenance (cf. Figures ci-dessus).

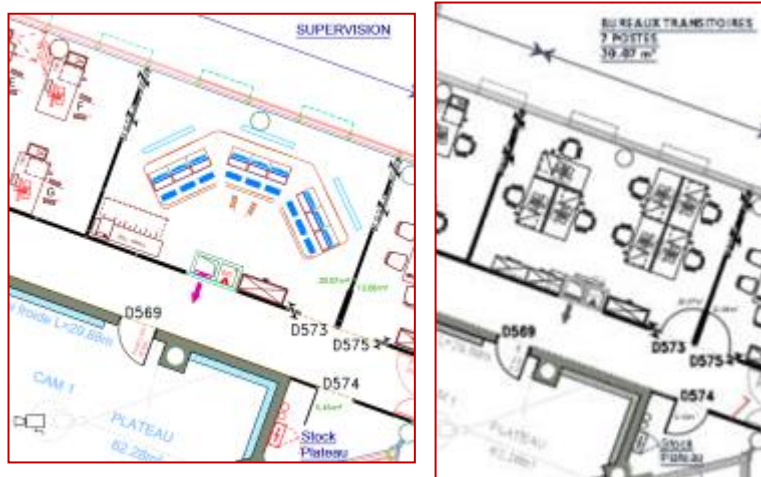


Figure 8 : Plans actuel et cible Supervision Maintenance

Comme nous le verrons plus par la suite, la Supervision Maintenance sera quant à elle transférée dans un autre espace.

Aussi, les deux postes de travail seraient installés temporairement dans un bureau collectif de 7 postes. Les 5 postes supplémentaires ne seraient pas affectés à cette étape :

*« Le nombre de 7 n'est pas définitif et cet espace de travail sera dédié à accueillir des personnes de façon temporaire pour la réalisation des travaux futurs (au-delà de l'étape 1). Pour cette étape, les seuls 2 postes de travail V592 et V596 sont prévus dans cet espace. »*

Toutefois, la configuration cible représente un risque de dégradation pour les raisons suivantes :

➤ **Une baisse significative du ratio d'occupation, une forte densité du bureau cible**

La surface actuelle des deux bureaux individuels est de 11,29 m<sup>2</sup> pour le bureau du Responsable de l'Exploitation et de 12,11m<sup>2</sup> pour le bureau de l'Assistante de Direction CDE.

La surface du bureau collectif cible (7 postes) est de 30,07 m<sup>2</sup>, soit un ratio de 4,30 m<sup>2</sup>/poste de travail.

La baisse de ratio de surface pour les deux postes concernés par ce transfert est donc significative :-62% de la surface actuelle pour le Responsable de l'Exploitation et -65% de la surface actuelle du bureau pour l'Assistante de Direction.

Le ratio cible par poste de travail (7 postes) est donc très éloigné du ratio recommandé par les normes et les textes en vigueur<sup>16</sup> (soit 10m<sup>2</sup>/p, que le bureau soit individuel ou collectif).

<sup>16</sup> La norme NF X 35 – 102 « Conception ergonomique des espaces de travail en bureaux » précise : « La surface minimale recommandée est de 10 m<sup>2</sup> par personne, que le bureau soit individuel ou collectif. Si, d'après l'analyse du travail, il est nécessaire d'ajouter du mobilier, des équipements ou d'autres dispositifs, cette surface doit être augmentée en conséquence. Si l'activité principale des occupants d'un bureau collectif est fondée sur des communications verbales, il est nécessaire de prévoir au moins 15 m<sup>2</sup> par personne pour limiter les interférences entre locuteurs, sauf s'il s'agit de communications entre les occupants eux-mêmes. »

Bien que le ratio recommandé ne soit pas respecté dans de nombreux cas pour les bureaux collectifs, plusieurs études<sup>17</sup> ont montré que cette baisse devient critique lorsqu'il s'agit d'un ratio inférieur à 6m<sup>2</sup>/poste. En effet, en dessous de ce seuil les marges de manœuvre et d'ajustement sont quasiment nulles (réaménagement du plan de travail et des armoires, adaptation du mobilier, solutions d'isolation sonore...).

En cela, le ratio cible de 4,30m<sup>2</sup>/poste est critique pour les 7 postes concernés, lorsqu'ils seront occupés dans leur totalité.

L'implantation projetée est à caractère transitoire. Cependant, il convient de souligner qu'il s'agit somme toute d'une période de quatre mois successifs dans le cas le moins défavorable (absence de retard dans les travaux).

Selon notre analyse, la configuration actuelle des deux postes concernés (bureaux individuels) est la plus adaptée au regard des caractéristiques de leurs activités de travail.

Le caractère confidentiel des activités managériales est beaucoup plus facile à assurer dans un bureau individuel que collectif. De plus, le bureau individuel du management sert très régulièrement pour effectuer des points formels et informels avec un salarié de l'équipe. Enfin, le bureau individuel permet une meilleure concentration (possibilité d'isolement) et une meilleure isolation sonore lors des appels téléphoniques.

De la même manière, une partie des activités de l'Assistante de Direction ont un caractère confidentiel dont le bureau individuel favorise la préservation.

Par ailleurs, l'activité de travail de ce poste se caractérise par une grande variabilité. En effet, s'ajoutent aux tâches d'assistance de la Direction, des activités diverses qui couvrent l'ensemble du CDE et non les seuls postes de Direction du CDE. Parmi ces activités :

- Gestion comptable et financière relatifs à l'activité du CDE ;
- Interface avec les services comptables et financiers transverses de France Télévisions,
- Interface avec les services RH transverses,
- Gestion des commandes fournisseurs,
- Prise de rendez-vous des visites médicales pour le personnel CDE,
- Gestion d'une partie des notes de frais,
- Gestion des tickets restaurants,
- Participation aux projets et d'une partie de leur mise en place (demande de changement de postes lors des migrations par exemple, participation à la gestion des opérations de transfert et de déménagement...)
- Etc.

Cette variabilité des tâches nécessite ainsi un environnement calme, favorisant le niveau de concentration nécessaire au passage d'une activité à l'autre, de manière à éviter les erreurs ou les oublis (besoin de concentration).

---

<sup>17</sup> *Les espaces de travail tertiaire constats et nouvelles projections*, Gérard Bouché, Octobre 2014, *Les espaces du travail. Enjeux, Savoirs, Pratiques*. Université Paris 1.

Le recours aux appels téléphoniques n'est pas rare dans le cadre de ces activités ; pour lesquelles une pièce individuelle est beaucoup plus adaptée qu'un bureau collectif (gênes sonores pour les autres occupants et difficultés de concentration).

Enfin, de par notre analyse, il ressort que le profil de ces postes joue un rôle de régulateur social au sein du collectif. Ces postes représentent le plus souvent une interface entre les acteurs externes et internes du service. Le rôle de régulateur ou d'interface implique dans certains cas des sollicitations régulières et importantes, qui là aussi se trouvent facilitées par la configuration du bureau individuel.

Pour toutes ces raisons, que ce soit pour le Responsable d'Exploitation siège ou pour l'Assistante de Direction, l'implantation cible dans un bureau collectif pourrait impliquer davantage de contraintes qui complexifieraient le travail quotidien de ces deux acteurs.

### ➤ **Un regroupement d'activités hétérogènes dans une faible surface**

L'affectation des 5 postes supplémentaires n'est pas définitive et risque de changer au fil de l'eau tout au long la période des travaux et de l'étape 1.

Il s'agit ici d'un regroupement d'activités différentes dans un même bureau collectif à très faible ratio d'occupation.

Cette configuration représente un risque de dégradation pour les deux postes présentés auparavant, mais également un risque de contraintes pour les 5 postes supplémentaires : gêne sonore et difficulté de concentration causées par des passages plus fréquents, des interférences lors des échanges oraux, des appels téléphoniques plus fréquents....

Comme nous le verrons dans le chapitre consacré aux préconisations, il conviendrait ainsi d'identifier des solutions d'aménagement afin de ne pas dégrader les conditions futures de réalisation de l'activité des salariés concernés, même pour une période transitoire de 4 mois minimum.

## **AGRANDISSEMENT SALLE DE REUNION**

La création du Pupitre d'exploitation des directs (1) à la place des deux bureaux implique le déplacement de la cloison latérale séparant le bureau de la salle de réunion actuelle. Ce déplacement permet d'agrandir la surface de cette dernière : 32,59 m<sup>2</sup> au lieu de 26,80m<sup>2</sup>, avec une augmentation de sa capacité d'accueil : 12 à 14 personnes actuellement vers 19 personnes maximum.

## **CREATION ET INSTALLATION DE L'ESPACE EXPLORATION DES DIRECTS 1**

Comme présenté précédemment le transfert des deux bureaux administratifs a pour objectif de libérer de la surface afin de créer un premier nouvel espace d'exploitation des directs (1).

Parallèlement à la mise en place de la Control Room, des équipements et outils destinés à la gestion des directs seraient installés dans des espaces dédiés à proximité mais séparés de la zone centrale.

Notons que lors de cette étape 1, un seul espace sera créé pour l'installation des pupitres des directs (1). A à termes il y aurait 4 espaces similaires (cf. figure ci-dessous).



Figure 9 : Plan des quatre Pupitres d'Exploitation des directs à terme

### TRANSFERT DE LA SUPERVISION MAINTENANCE VERS LE BUREAU COLLECTIF EQUIPE SYSTEME

Comme présenté précédemment, le poste de travail du Responsable d'Exploitation siège et celui de l'Assistante de Direction sont destinés à occuper temporairement un bureau collectif qui regrouperait à terme 7 postes de travail.

Actuellement ce bureau est occupé par un pupitre de supervision du service Maintenance. La surface du bureau est de 32,59m<sup>2</sup>.

Afin de libérer ce bureau, le pupitre de supervision de la Maintenance serait transféré vers un espace occupé par l'Equipe Système et une salle technique UHD (Cf. figures ci-dessous).



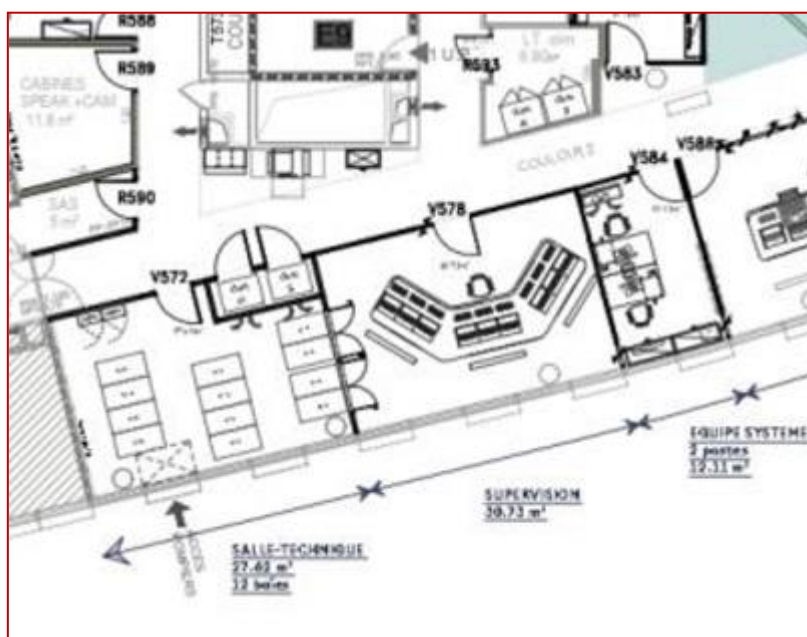


Figure 10 : Plans actuel et cible, Supervision maintenance, Equipe Système, Salle technique UHD, Habillage, salle technique cible

La surface actuelle de ces deux espaces est de 18,53m<sup>2</sup> pour bureau de l'Equipe Système et de 24,30m<sup>2</sup> pour la Salle technique UHD.

Afin de disposer de la surface nécessaire pour l'installation du pupitre de supervision Maintenance, la cloison actuelle de séparation entre bureau de l'Equipe Système et la Salle technique UHD serait déplacée pour recomposer deux nouveaux espaces : un espace qui accueillerait le pupitre de Supervision Maintenance et un bureau de 2 postes de travail de l'Equipe Système.

Aussi, la surface cible destinée à accueillir le pupitre de supervision Maintenance est presque équivalente à l'actuelle (30,72m<sup>2</sup>). Quant à la surface du bureau de 2 postes de travail elle serait d'environ 12,11m<sup>2</sup>, soit 6,05m<sup>2</sup>/poste.

Aussi, seraient concernés par ces changements l'effectif dédié à la Supervision Maintenance et celui de l'Equipe Système (2 postes). N'ayant pas intégré ces équipes au périmètre de notre première étape d'expertise (rattachement à la Media-Factory), nous ignorons donc à ce stade le nombre de salariés concernés par ce changement.

Selon le document projet le « déplacement de la salle de supervision » et le « réaménagement de la salle d'équipements (baies techniques) » sont « sans impact pour les collaborateurs », étant donné qu'il s'agirait de « mouvements de locaux techniques inoccupés »

#### TRANSFERT DE L'EQUIPE SYSTEME VERS LA SALLE TECHNIQUE UHD

Comme présenté dans les figures ci-dessus, une partie de l'espace cible destiné à accueillir le pupitre de la Supervision Maintenance est occupé actuellement par 4 postes de l'Equipe Système.

Selon le plan cible, deux de ces postes seraient transférés vers l'espace actuellement occupé par la salle technique UHD (cette dernière contient selon le plan actuel 4 baies). Le nombre de postes de travail passerait ainsi de 4 à 2.

Cependant, interrogée<sup>18</sup> sur cette évolution, la Direction précise que :

« Les personnes qui étaient installées en V584 (1 collaborateur interne et 1 prestataire externe) sont d'ores et déjà installées dans le bureau D575 (Ex bureau du Directeur du CDE) »

### **TRANSFERT DE LA SALLE TECHNIQUE UHD VERS UNE NOUVELLE SALLE TECHNIQUE, A LA PLACE DE LA CELLULE HABILLAGE ET LA PREPARATION HABILLAGE**

L'installation des deux postes de l'Equipe Système vers la Salle technique UHD implique le transfert celle-ci vers une nouvelle Salle technique qui serait aménagée au niveau de l'espace actuel occupé par la Cellule Habillage (9,31m<sup>2</sup>) et la Préparation Habillage (18,30m<sup>2</sup>).

Comme nous pouvons le constater sur les plans, la Cellule Habillage est un espace technique intégrant 4 baies, et la Préparation Habillage est un espace intégrant un pupitre et des équipements dédiés à cet effet.

Afin de disposer de la surface nécessaire pour l'installation de la nouvelle Salle Technique, la cloison actuelle de séparation entre la Cellule Habillage et la Préparation Habillage serait déplacée pour recomposer la future Salle Technique (cf. figures ci-dessus)

Deux constats émergent de ces transformations :

➤ Du point de vue spatial

La surface actuelle de la Salle Technique UHD est de 24,30m<sup>2</sup> ; celle de la Cellule Habillage est de 9,31m<sup>2</sup>, soit une somme de 33,61m<sup>2</sup> pour 8 baies.

La fusion de la Cellule Habillage et la Préparation Habillage implique une surface de 27,61m<sup>2</sup>, pour 12 baies (soit une surface moindre pour un nombre plus important de baies).

L'examen du plan d'aménagement cible montre que la capacité de la nouvelle Salle Technique est rendue possible à travers un aménagement différencié des baies (entre la Salle Technique UHD et la nouvelle Salle Technique).

➤ Du point de vue fonctionnel

La création de la nouvelle Salle Technique est prévue à la place de la Cellule Habillage et de la Préparation Habillage.

La destination de ces deux espaces (pour libérer la surface à la nouvelle Salle Technique) n'est pas précisée dans le document projet

Interrogée sur cette question, la Direction précise que « ces missions seront opérées depuis le Superlab. »

### **CREATION DE LA CONTROL ROOM ET DES PUPITRES D'EXPLOITATION**

La création de la Control Room et des Pupitres d'exploitation implique ainsi plusieurs natures de travaux dont les principaux sont les suivants :

➤ Des travaux de cloisonnement à quatre principaux emplacements : la cloison de séparation du bureau des Chefs de Chaîne et la zone centrale, la cloison de

---

<sup>18</sup> Sur le plan actuel, l'équipe Système actuellement installée au V578 comprend 4 postes. Deux de ces postes seraient installés au V584 sur le plan cible. Qu'en est-il des deux postes restants (passage de 4 à 2 postes) ?



séparation entre le bureau du Responsable d'Exploitation siège et la salle de réunion, la cloison de séparation entre la Salle Technique UHD et l'Equipe Système, la cloison de séparation entre la Cellule Habillage et la Préparation Habillage.

- Des travaux de déplacement de mobilier, équipements et matériels.
- Des travaux de décâblage / recâblage et branchements des différents équipements et matériels.
- Des travaux d'installation du nouveau mobilier, équipements et matériels de la Control Room (zone centrale) et des Pupitres d'exploitation des directs.

Concernant les nouveaux équipements, il est précisé dans le document projet que la Control Room serait composée d'un « *ensemble d'écrans et de consoles qui proposent des mosaïques et autres grilles utiles à la surveillance de la diffusion de nos antennes et à l'activation de modes secours. Les anomalies de sons pourront, quant à elles, être identifiées par les outils via une alarme qui alertera les collaborateurs alors en charge de la supervision.* »<sup>19</sup>

Plus précisément

*« L'ergonomie des postes de travail ainsi que l'installation des pupitres (nombre d'écrans, type d'écrans, type d'équipements) et le paramétrage des outils utilisés sont des sujets en cours d'étude et seront définis avec les collaborateurs lors d'ateliers.*

*A cet effet, une salle de « démonstration » devrait être mise en place afin de simuler les fonctionnalités et l'ergonomie des postes de travail (en V578).*

*Aujourd'hui, il est imaginé que :*

- *La partie « control room » soit composée d'un pupitre technique, pouvant être semi circulaire, surmonté d'écrans et d'équipements techniques à l'instar de la zone centrale existante, et avec un mur d'images qui est également imaginé en forme d'arc de cercle.*
- *Les salles d'exploitation des directs soient d'une taille de 3 travées de fenêtres, et contiennent un pupitre de 2 à 3 bacs de 2 à 3U, 5 ou 6 écrans informatique ou vidéo et 2 grands moniteurs.*

*La philosophie de la mise en place des nouveaux postes de travail est de permettre sur un même poste la configuration d'environnements de travail adaptés en fonction des besoins.* »<sup>20</sup>

Dans le cadre de nos investigations, il nous a été précisé que la définition des équipements cibles était toujours en cours d'élaboration. La liste de ces équipements n'est à ce jour pas arrêtée. Nous reviendrons sur ce point dans la deuxième partie de ce chapitre.

<sup>19</sup> Page 7 du document projet. Décembre 2019.

<sup>20</sup> Pages 12 et 13 du document projet. Décembre 2019.

## **CONCLUSION : TRAVAUX DE LA CONTROL ROOM ET DES PUPITRES D'EXPLOITATION : UN PERIMETRE DES PERSONNES IMPACTEES PLUS LARGE QUE CELUI PRESENTE DANS LE DOCUMENT PROJET**

Nous constatons ainsi à travers l'examen comparatif du plan actuel et le plan cible de cette première étape, que la description faite de ces travaux dans le document d'information-consultation sur l'étape 1 de la phase 2 ne permet pas d'avoir une vision précise et étayée de la nature de ces travaux et des personnels concernés. Cet examen montre en effet que le périmètre de ces travaux est plus large que celui considéré dans le document projet.

Les travaux projetés pour la création de la Control Room et des Pupitres d'exploitation concernent en premier lieu des personnels du CDE mais également des équipes de la Maintenance rattachées à la Media-Factory (Supervision, Equipe Système Cellule Habillage et la Préparation Habillage).

Si l'on considère les unités du CDE, les Chefs de Chaîne F2, le Responsable d'Exploitation siège et la l'Assistante de Direction ne sont pas les seuls personnels du impactés par les travaux de la Control Room et des Pupitres d'exploitation.

Mêmes si les impacts et les changements qui découlent de ces travaux sont différenciés selon les situations (changements mineurs pour certains et plus importants pour d'autres), il n'en demeure pas moins que la mise en œuvre de ces travaux, qu'ils soient préparatoires ou pas, implique des modifications temporaires pour plusieurs situations de travail :

- Le transfert de la gestion des extérieurs de la zone centrale vers les régies finales (F2/F4 et F5) impacte l'ensemble des exploitants de France 5 et de France 2 / France 4. Même s'il s'agit d'une configuration similaire à une situation antérieure connue des exploitants, et bien que ce transfert soit plutôt bien accueilli par les salariés concernés, leurs situations de travail actuelles ont été modifiées à travers l'ajout de nouveaux équipements dans les régies actuelles. Selon les informations recueillies, les nouveaux équipements sont les suivants :
  - Régie France 2 :
    - Un écran de visualisation France Info,
    - Un écran de visualisation Gestion des Extérieurs,
    - Une grille centrale,
    - Un Time Delay,
    - Une alerte sonore pour les 3 chaînes (F2, F4, FranceInfo),
    - Un magnétoscope HD,
    - La télécommande de la playlist du serveur Brio de France Info.
  - Régie France 4 :
    - Un Time Delay,
  - Régie France 5 :
    - Un écran de visualisation Gestion des Extérieurs,

Vu sous cet angle, les travaux nécessaires à la création de la Control Room et des Pupitres d'exploitation impliquent ainsi des changements pour les Exploitants des régies finales du siège (F2/F4 et F5).

- La suppression de l'espace de convivialité, même de façon temporaire, là aussi elle concerne potentiellement l'ensemble des salariés du CDE siège. Notons que l'utilisation de cet espace diffère de celui des pauses repas. De par son aménagement actuel (fauteuils bas et emplacement central), il permet aux Exploitants de s'extraire temporairement des régies finales pour des pauses de courtes durées propices aux échanges informels et la régulation du collectif. De plus, cet aménagement favorise l'apaisement des tensions musculaires pouvant s'accumuler au cours de leurs vacations (12h).

Cet espace est le seul endroit, en dehors de celui dédié aux pauses déjeuner (aménagement classique table et chaises), qui permet aux salariés de différentes unités et chaînes du CDE de se regrouper au niveau du siège.

En cela, l'ensemble des salariés du CDE siège seraient concernés par sa suppression temporaire.

La mise en œuvre de ces travaux nécessaires à la création de la Control Room et des Pupitres d'exploitation impacte donc, avec des niveaux différenciés, l'ensemble des personnels du CDE Siège étant donné que ces travaux auront lieu sur site occupé (cf. sous partie suivante).

Afin d'identifier précisément le périmètre de cette première étape de la phase 2 du projet, nous avons demandé la transmission de la liste des « *fonctions, postes de travail ou personnels (métiers) concernés directement par la création de la « "control room" »* ».

La réponse de la direction fut la suivante :

**Document 12**

**Fonctions, postes de travail ou personnels (métiers) concernés directement par la création de la « control room ».**

Fonctions	Métiers
Chefs de chaîne France 2/4 situés actuellement dans le bureau D588	Chefs de chaîne
Responsable de l'exploitation du siège actuellement situé dans le bureau V592	Chef d'exploitation
Assistante de Direction actuellement située dans le bureau V592	Assistante

*Tableau 1 : fonctions, postes de travail ou personnels (métiers) concernés directement par la création de la « "control room" - document transmis par la Direction.*

Nous constatons à travers cette réponse que la Direction :

- réduit cette première étape de l'information-consultation du CSE qui s'intitule « *Etape 1 : Création d'une zone de supervision de la diffusion (appelée "control room") et des pupitres d'exploitation* », au seul aspect des travaux bâtiment nécessaires à sa mise en place ;
- réduit le périmètre des travaux à 8 salariés (6 Chefs de chaines F2, 1 Responsable d'exploitation siège, 1 Assistante de direction CDE).

Or, comme nous le verrons dans les parties qui suivent, de par notre analyse, cette première étape de la phase 2 du projet (« *Création d'une zone de supervision de la diffusion (appelée "control room") et des pupitres d'exploitation* ») ne se limite pas aux seuls aspects immobiliers, à savoir les travaux mentionnés précédemment. Il ressort par ailleurs que le périmètre de ces travaux ne se réduit pas aux seuls postes mentionnés dans le tableau ci-dessus.

En effet :

- Si l'on considère uniquement l'aspect travaux bâtiment, qu'ils soient préparatoires ou non, que ce soit dans leur nature ou dans leur mise en œuvre, leur périmètre est plus large que celui pris en compte par la Direction.
- Si l'on considère la création de la Control Room et des Pupitres d'exploitation, le périmètre de cette étape ne se limite aux personnels concernés par les travaux mais également, *a minima*, l'ensemble des exploitants du CDE, qu'ils soient au Siège ou à Varet. Or, ces derniers ne sont pas pris en compte dans le périmètre de cette première étape, selon la réponse fournie par la Direction.

Il s'agit donc ici d'une divergence entre la présentation faite par la Direction et notre analyse en ce qui concerne : 1/ le contenu de cette première étape de la phase 2 du projet, 2/ son périmètre, 3/ ses incidences sur les salariés concernés.

Nous pointons cette divergence car elle n'est pas sans conséquence sur la démarche globale de prévention des risques professionnels dans le cadre de ce projet.

L'efficacité de la démarche de prévention nécessite entre autres l'identification de l'ensemble des changements et des transformations engendrés, la qualification de leur nature et leur impact, l'évaluation des risques professionnels qui en découlent afin de définir les mesures et les actions de prévention les plus adaptées.

Nous reviendrons sur ce point dans la troisième sous-partie concernant la conduite du projet.

## **II.1.2. La phase de travaux**

Comme présenté précédemment, la phase travaux se déroulerait sur une période de 10 jours, étalée sur 16 semaines, soit environ 4 mois.

Les informations transmises dans le document projet concernant cette phase, sont les suivantes :

*« Pendant les travaux, les flux de circulation actuels seront maintenus sauf aux abords des zones de chantier. Il n'y aura pas d'intervention sur les ventilations et les systèmes de secours du fait du maintien des flux de circulation actuels.*

*Un CSPS (coordinateur sécurité et protection de la santé) sera présent lors des travaux afin d'assurer la gestion des flux, la protection du chantier et la sécurité*

*des entreprises travaillant sur le chantier. Le rôle du CSPS est de s'assurer du respect et de la bonne application des règles de sécurité.*

*Du polyane, film plastique isolant et imperméable, sera installé aux abords de la zone de travaux, afin de protéger la zone d'exploitation contre la poussière et de délimiter la zone chantier.*

*Les travaux auront lieu aux heures déterminées avec le CDE en fonction des contraintes d'exploitation.*

*Des travaux de nuit seront privilégiés.*

*[...]*

*Les travaux immobiliers seront pilotés par le service de la gestion des espaces au sein de la Direction des Affaires Immobilières et des Moyens Généraux.*

*Un référent déménagement sera identifié au sein des équipes et fera le lien entre l'équipe et IMG avant le mouvement.*

*Les Services Généraux Parisiens réaliseront les opérations de transfert et superviseront les installations des mobiliers. Les Services Informatiques seront associés également en amont de la réalisation des travaux.*

*Une équipe constituée du référent déménagement, de collaborateurs des Services Généraux Parisiens, du Service Gestion des Espaces et de l'Informatique sera sur place ou joignable sur un numéro dédié (le 13) pour faciliter l'installation le jour de l'arrivée et assurer le service « après-vente » de manière à régler toutes les questions opérationnelles imprévues ou à remédier aux dysfonctionnements. »<sup>21</sup>*

Dans le cadre de travaux effectués dans un établissement par une entreprise extérieure, l'organisation de la sécurité obéit à un certain nombre de règles parmi lesquelles :

- Réunion et visite préalables ;
- Plan de prévention ;
- Formation du personnel ;
- Information du personnel ;
- Suivi des interventions.

La démarche de prévention dans ce type de situation est axée davantage sur les risques dits *interférents* qui doivent faire l'objet d'une évaluation commune entre l'entreprise utilisatrice (EU) et l'entreprise extérieure (EE). Le plan de prévention qui se différencie du DUERP fait l'objet de cette évaluation commune des risques (cf. figure ci-dessous<sup>22</sup>).

---

<sup>21</sup> Page 12 du document projet. Décembre 2019

<sup>22</sup> Intervention d'entreprises extérieures – Aide-mémoire pour l'évaluation des risques-INRS-ED 941, p. 10.

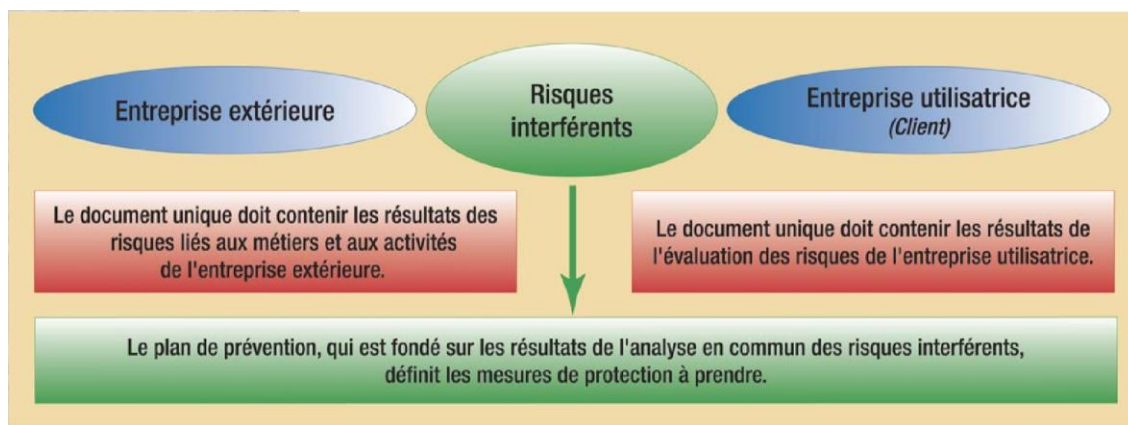


Figure 11 : Evaluation des risques dans le cadre de travaux effectués dans un établissement par une entreprise extérieure -Source INRS

Si les DUERP de l'entreprise utilisatrice et de l'entreprise extérieure doivent contenir l'évaluation des risques liés aux métiers et aux activités qui leur sont propres, le plan de prévention est quant à lui fondé sur les résultats de l'analyse commune (EE + EU) des risques pouvant résulter de l'interférence entre les activités, les installations, les matériels et définit les mesures de protection à prendre.

Cette démarche est rendue obligatoire à travers l'article R4512-6 du Code du travail.

« Article R4512-6

*Au vu des informations et éléments recueillis au cours de l'inspection commune préalable, les chefs des entreprises utilisatrice et extérieures procèdent en commun à une analyse des risques pouvant résulter de l'interférence entre les activités, installations et matériels.*

*Lorsque ces risques existent, les employeurs arrêtent d'un commun accord, avant le début des travaux, un plan de prévention définissant les mesures prises par chaque entreprise en vue de prévenir ces risques. »*

A savoir que la formalisation écrite du plan de prévention est obligatoire dans deux cas de figure (cf. article R4512-7 du Code du travail ci-dessous). Cependant, rien ne s'oppose à ce qu'en dehors de ces deux cas, soit formalisé un plan de prévention retranscrivant l'évaluation commune des risques d'interférence et les mesures de protection associées.

« Article R4512-7

*Le plan de prévention est établi par écrit et arrêté avant le commencement des travaux dans les deux cas suivants :*

*1° Dès lors que l'opération à réaliser par les entreprises extérieures, y compris les entreprises sous-traitantes auxquelles elles peuvent faire appel, représente un nombre total d'heures de travail prévisible égal au moins à 400 heures sur une période inférieure ou égale à douze mois, que les travaux soient continus ou discontinus. Il en est de même dès lors qu'il apparaît, en cours d'exécution des travaux, que le nombre d'heures de travail doit atteindre 400 heures ;*

*2° Quelle que soit la durée prévisible de l'opération, lorsque les travaux à accomplir sont au nombre des travaux dangereux figurant sur une liste fixée, respectivement, par arrêté du ministre chargé du travail et par arrêté du ministre chargé de l'agriculture. »*

Compte tenu du fait que les travaux de la Control Room et des Pupitres d'exploitation se dérouleront en site occupé, l'évaluation des risques d'interférences devrait avoir lieu en amont de la mise en œuvre de ces travaux.

Si la formalisation du plan de prévention par écrit n'est pas obligatoire pour ces travaux (compte tenu de leur volume horaire et leur durée), l'évaluation des risques relatifs à ces travaux reste une obligation réglementaire.

Dans le document projet, il est seulement indiqué les mesures de prévention prévues dans le cadre de ces travaux, sans précision aucune sur la nature des risques auxquels seraient exposés les salariés du CDE durant ces travaux.

La complexité de ces opérations est liée notamment au fait qu'elles seront réalisées en site occupé, c'est-à-dire de manière concomitante à la continuité de l'activité du CDE.

De cette configuration découlent notamment :

- des risques physiques,
- des contraintes et des gênes liées aux nuisances sonores durant les travaux.

Les risques physiques seraient notamment liés aux interférences entre les activités de travaux et celles du CDE. Il peut s'agir de chutes de plain-pied, de heurts ou de chocs, d'écrasement, de coupures, ou de chutes d'objets (matériel, équipement, outils...).

Ces dommages pourraient être causés par des risques d'encombrement des zones de circulation, des zones d'accès aux postes de travail, d'une délimitation défaillante des zones chantiers et d'activités, ou d'une visibilité et lisibilité manquantes des consignes de sécurité, aussi bien pour les entreprises extérieures que pour les salariés du CDE.

Afin d'approfondir les éléments concernant la phase de travaux nous avons demandé un certain nombre de plans. Nous présentons ci-dessous les éléments demandés, ainsi que les réponses fournies par la Direction :

Eléments demandés	Réponses fournies par la direction
Une étude de programmation architecturale (élaboration d'un programme architectural de la control room, exigences qualitatives et quantitatives de l'espace cible)	Le CDE ne dispose pas d'un tel document. Demande faite au service immobilier de France Télévisions.
Plans précisant l'évolution de la circulation aux bords des zones de chantier	Il n'y a pas de plan sur ce volet parce que les zones de circulation seront maintenues. Les deux couloirs de circulation subsistent.
Plans mentionnant les différents flux relatifs à la circulation et aux travaux chantiers	Il n'y a pas de plan sur la circulation durant les travaux, puisque la circulation sera maintenue, seules les zones de travaux seront indiquées (zone centrale de la control-room) et protégées.
Plans précisant les différentes zones relatives aux travaux (zones qui seront délimitées par le Polyane, zones de stockage, etc.)	Demande auprès du service immobilier de France Télévisions
Plan de prévention portant sur les risques relatifs aux travaux chantiers (dans le cadre de l'intervention d'entreprises extérieures)	Le plan de prévention sera conçu lorsque les entreprises qui exécutent les travaux seront choisies

Comme nous le verrons en chapitre Préconisations, la réalisation de ces travaux nécessite au préalable une évaluation des risques pour déterminer les actions de prévention adaptées.

Ces travaux seraient également générateurs de nuisances sonores que ce soit durant les vacances de jour ou de nuit.

Dans une situation de travail, la probabilité d'apparition d'un dommage pour un salarié résulte de l'exposition de ce dernier à une ou plusieurs sources de danger (cf. schéma ci-dessous).

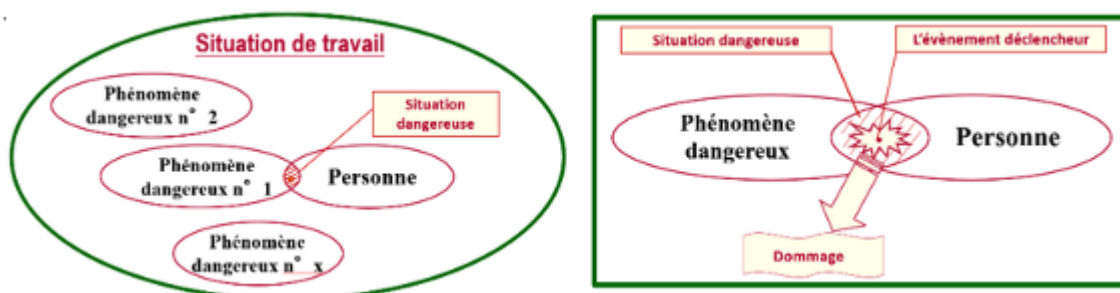


Figure 12 : Processus d'apparition d'un dommage dans une situation de travail

Afin d'éviter l'apparition de ces dommages, trois principales étapes sont nécessaires :

- supprimer les sources de danger,
- réduire l'intensité du danger ou la durée d'exposition,
- donner des instructions adaptées aux travailleurs.

La démarche d'évaluation des risques dans le cadre de cette première étape du projet devrait ainsi mettre en lumière les différentes sources de danger pour les salariés du CDE qui seraient présents durant la période des travaux.

Ensuite, des mesures de prévention doivent être mise en place afin de supprimer ces sources de danger.

A défaut, les mesures de protection peuvent agir sur l'intensité de ces dangers ou la durée d'exposition des salariés. Cela pourrait se traduire par :

- la conception de flux et de circulation en évitant le croisement et l'interférence des activités ;
- la délimitation précise de toutes zones chantiers (travaux, stockage, évacuation...);
- le renforcement des techniques d'isolation acoustique de la zone chantiers (bâches acoustiques) ;
- l'optimisation de la réalisation de ces travaux durant les périodes d'activité les moins denses au sein du CDE, et les moins sensibles du point de vue de la diffusion ;
- le renforcement des opérations de nettoyage des zones chantier et des locaux à proximité afin d'éviter l'encombrement des axes de flux et de circulation, préserver des conditions d'hygiène adéquates et protéger les équipements contre les poussières ou les risques d'endommagement.



L'évaluation de ces risques et des mesures de prévention doit être mise à jour durant la période des travaux, d'autant qu'il n'est pas rare que les travaux bâtiment prennent du retard. Ceci nécessiterait une vigilance complémentaire sur le renforcement de la démarche de prévention dans sa globalité, aussi bien pour limiter les risques professionnels relatifs aux travaux bâtiment, mais également les risques opérationnels pour les activités du CDE (contraintes liées aux travaux pouvant gêner l'activité de diffusion, risque d'erreur, risques d'impact sur les équipements ou infrastructures - câblage, etc.).

### **II.1.3. La conduite de projet : impacts en matière de conception des futures situations de travail et de processus social**

#### **DETERMINATION DE L'ESPACE DE TRAVAIL CIBLE (ZONE CENTRALE) AVANT L'ABOUTISSEMENT DE L'ANALYSE FONCTIONNELLE DE LA CONTROL ROOM**

##### **➤ Définitions préalables**

Une organisation spatiale, peut contraindre une organisation du travail, la favoriser ou l'orienter. Les deux concepts (organisation du travail et organisation spatiale) sont par conséquent étroitement liés, s'interfèrent et interagissent.

L'espace de travail représente ainsi un moyen, un outil, une ressource pour les opérateurs. Autrement dit : un facteur qui traduit leur organisation du travail et la conditionne.

L'aménagement d'espaces de travail nécessite, en amont de leur conception, la prise en compte des exigences relatives à l'organisation du travail et des activités. Si tel n'est pas le cas, l'organisation de travail sera contrainte par l'espace déterminé ; aussi une insuffisante prise en compte des besoins des travailleurs et de leurs activités, risque de produire des effets délétères sur leurs conditions de travail, leur santé et leur sécurité.

Pour ces raisons, la conduite de projet de conception d'aménagement des espaces et des situations de travail obéit à des règles et une méthodologie spécifiques.

Tout projet d'aménagement, de réaménagement et d'implantation spatiale nécessite **l'élaboration d'une étude programmatique** (qualitative, quantitative, fonctionnelle et technique).

Cette étape est particulièrement utile et nécessaire dans les secteurs industriels et techniques, car certaines démarches peuvent s'avérer plus complexes que dans le secteur tertiaire. Tel est le cas par exemple quant à la définition des surfaces utiles. Globalement, dans le secteur tertiaire, une surface implique un nombre de postes de travail potentiellement aménageables sans que ceci soit conditionné par un examen préalable détaillé de chaque poste de travail. Il en résulte la possibilité de standardiser ou de normer la surface utile par poste de travail lorsque l'activité est de type tertiaire.

En revanche, dans le secteur industriel la démarche est inverse : la définition de la surface utile émane d'une analyse fine et préalable de chaque poste de travail. De cette compréhension approfondie et anticipée, découle la surface utile à la situation de travail.

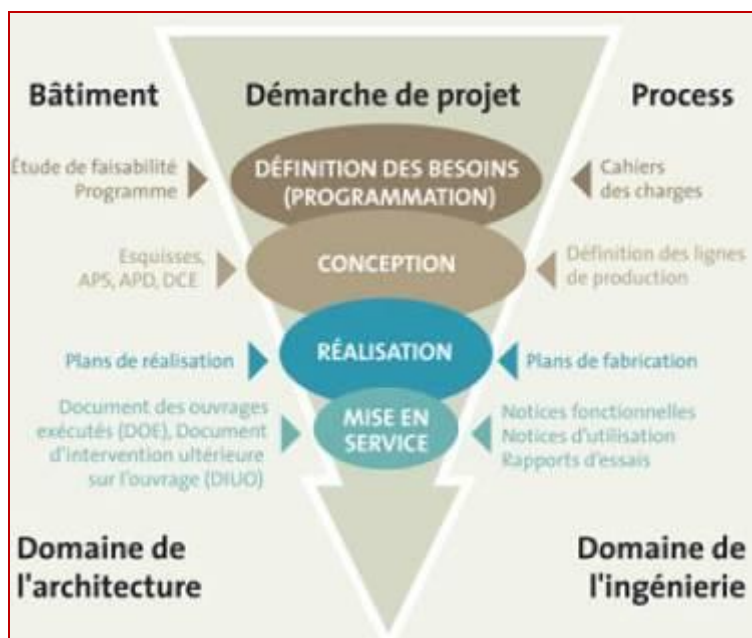
Les projets architecturaux s'inscrivent en référence au cadre juridique de la loi s'appliquant aux bâtiments publics, dite « loi Maîtrise d'ouvrage public » ou MOP, du 12 juillet 1985. Les projets architecturaux émanant de maîtres d'ouvrage du secteur privé n'ont pas de cadre juridique propre. Aussi, ce sont les principes et objectifs de la

loi MOP qui sont pris comme référence (clarification des obligations et responsabilités respectives maître d'ouvrage (MOA)<sup>23</sup>/maîtrise d'œuvre (MOE).

Dans le cas qui nous intéresse, la Direction du CDE représente la MOA et l'IMG la MOE.

L'une des responsabilités du maître d'ouvrage MOA est de transmettre un certain nombre d'éléments préalables à l'intervention du MOE, parmi lesquels figure le document dit « programme ». Il s'agit d'un cahier des charges définissant les objectifs du projet, ainsi que les contraintes précises en matière de besoins, afin que la conception des espaces futurs puisse y répondre. Le Programme est un relevé des besoins et une analyse de l'existant, tenant compte de la diversité des usagers et des situations de travail actuelles, comprenant la constitution de scénarii sur le « projeté » en matière de fonctionnement, de contraintes physiques, techniques, matérielles, organisationnelles, juridiques, etc.

La définition de ces besoins est l'étape initiale de tout le processus de conduite d'un projet d'aménagement. Elle est préalable à la conception des locaux, et à la réalisation et la mise en œuvre des travaux et de construction et d'aménagement des espaces de travail visés (Cf. Schéma ci-dessous-Source INRS<sup>24</sup>) :



De la qualité, de la clarté et de la précision du « programme » dépendra la qualité et la pertinence des espaces de travail des utilisateurs concernés.

<sup>23</sup> Le maître d'ouvrage (MOA) est celui qui définit les objectifs du projet et sélectionne la maîtrise d'œuvre (MOE), c'est donc également celui qui a la responsabilité de définir clairement et précisément les termes du programme architectural, qui le finance et exploitera celui-ci une fois réalisé. Le MOA est la personne morale ou physique pour le compte de laquelle les travaux sont réalisés et le donneur d'ordres.

<sup>24</sup> INRS, *Conception des lieux et des situations de travail. Santé et sécurité : démarche, méthodes et connaissances techniques*, ED 950, 2006.

L'employeur étant soumis à une obligation d'évaluation et de prévention des risques professionnels à la source (« *combattre le risque à sa source* »)<sup>25</sup>, la démarche préventive dans le cadre de ces opérations, implique la nécessaire prise en compte, le plus tôt possible, des dimensions humaines et sociales du travail, en plaçant l'activité au cœur du projet de conception des espaces de travail.

Cette nécessité implique ainsi de tenir compte du travail réel et des conditions réelles de son accomplissement, afin que les logiques, les exigences et les besoins qui guident l'activité des différents acteurs soient intégrées dans la définition du programme architectural, et donc dans la conception et la mise en œuvre des espaces de travail projetés.

Les études ergonomiques ayant porté sur l'analyse de ce type de processus insistent sur les aspects suivants :

*« La prise en compte des données relatives à l'homme ne peut être un supplément d'âme tardif, elle se joue dès les premières phases d'un projet architectural ou industriel »<sup>26</sup>*

*« L'expérience montre qu'en l'absence de prise en compte de la prévention dès ces premières phases, la mise en service de nouvelles installations ou de nouvelles situations de travail peut générer des risques et des problèmes de santé pour les opérateurs et que des travaux de correction coûteux devront ensuite être réalisés pour les réduire »<sup>27</sup>.*

*« De la mise en service et l'utilisation des lieux de travail, on relève fréquemment certains dysfonctionnements liés à l'absence de programmation : inadéquation entre le bâtiment et l'activité exercée, projets dont la faisabilité et l'utilisation se trouvent fortement compromises<sup>28</sup>. »*

L'exigence et la complexité de l'étude programmatique dépend de l'ampleur du projet architectural et de sa complexité.

Au-delà de la nécessité de produire un document formel appelé « Programme », c'est surtout le raisonnement de la démarche qui est à retenir ici. Le fondement de cette démarche consiste à **analyser et définir les activités de travail, les fonctions des unités de travail et les besoins des utilisateurs, avant de décider l'espace de travail qui va accueillir ces activités, ces fonctions et ces utilisateurs**. Autrement dit, la conception et l'aménagement d'un espace de travail nécessite une analyse préalable des activités, des fonctions et des besoins des utilisateurs.

### ➤ **La démarche entreprise pour le projet CDE**

La démarche entreprise dans le cadre du projet du CDE à cette étape est inverse aux définitions présentées ci-dessus.

---

<sup>25</sup> 3<sup>ème</sup> principe parmi les 9 principes généraux de prévention (Article L4121-2 du Code du travail).

<sup>26</sup> Daniellou f., Naël M.(1995) « Ergonomie ». In Traité de Génie industriel. Paris : Techniques de l'ingénieur.

<sup>27</sup> Grosjean Jean-Christophe, « Utilisation de l'ergonomie. Pour construire la Prévention dès la conception des situations de travail », Note Scientifique et Technique réalisée dans le cadre du Groupe de Travail institutionnel CNAM/CRAM/INRS et du sous-groupe « *Approches méthodologiques dès la conception des situations de travail* », n°183, 1999.

<sup>28</sup> INRS, *Conception des lieux et situations de travail. La programmation*, ED 91, 2011.

Nous ignorons si un document programme a été élaboré dans le cadre de ce projet (volet immobilier). Nous en avons fait la demande à la Direction, qui l'a relayé à l'IMG, mais sans suite jusqu'à présent.

Indépendamment de la formalisation de ce document, fort est de constater que la démarche de la conduite du projet a abouti à la définition de la zone centrale comme espace cible de la Control Room alors que la définition exacte de ses fonctionnalités, de ces équipements (pupitres et écrans de visualisation), ses outils, son occupation par les Exploitants sont reléguées à une étape ultérieure.

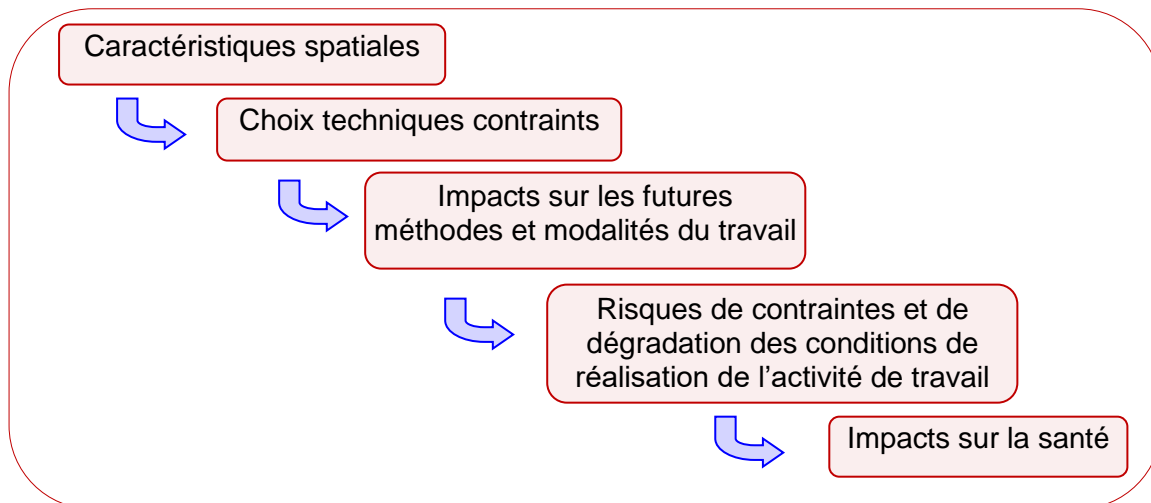
L'espace (le contenant) est ainsi figé, avant d'avoir défini son contenu (en lien avec l'activité).

En effet, dans le document projet comme dans les réponses qui nous ont été fournies (s'agissant du contenu de la Control Room et de son fonctionnement cible), la Direction a renvoyé l'ensemble de ces sujets aux ateliers prévus avec les salariés concernés.

Cette démarche pourrait impliquer deux natures de risques prévisibles :

- Des risques opérationnels : des contraintes spatiales (à ce stade figées) qui risquent d'impacter, voire de guider la définition du contenu de la Control Room (équipements, outils, fonctionnement...). De telles contraintes pourraient donc avoir des répercussions sur les arbitrages d'ordre technique et fonctionnel ;
- Un risque de dégradation des conditions de travail des salariés : des répercussions sur les modalités et la manière dont ils vont devoir réaliser leurs activités dorénavant (choix techniques contraints par les caractéristiques spatiales de la zone centrale).

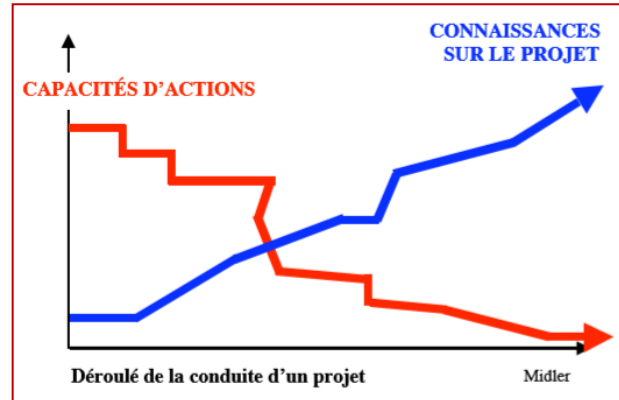
L'enchaînement causal serait donc le suivant :



Les effets de cette démarche ont déjà été signalés dans différentes expertises du CEDAET réalisée au sein de France Télévisions et portant sur des opérations de déménagement ou de réaménagement<sup>29</sup>.

Ainsi nous avons mis en avant de manière récurrente que, lorsque les besoins de l'activité ne sont pas pris en compte en amont, les marges de manœuvre pour les intégrer s'amenuisent au fur et à mesure de l'avancement du projet dans le temps (Cf. figure ci-dessous).

<sup>29</sup> Cf. notamment à ce propos le projet de déménagement vers le bâtiment EOS.



Au regard de la démarche adoptée pour la conduite du projet sur ce volet, la question qui se pose donc est la suivante : est-ce que l'espace cible prévu pour la Control Room est adapté aux exigences fonctionnelles, techniques et organisationnelles de celle-ci ?

Si la réponse est oui, alors se pose la question suivante : comment peut-on affirmer que l'espace cible est adapté, sans que les spécificités de la Control Room ne soient explicitées, déterminées et arrêtées (équipements, outils et nombre d'Exploitants) ?

Enfin, une des questions déterminantes est la suivante : est-ce que l'arbitrage de l'espace cible est réversible ?

Si la réponse est non, alors la Direction accepte de prendre le risque que les arbitrages fonctionnels, techniques et organisationnels soient contraints par les caractéristiques spatiales de l'emplacement cible.

#### IMPACTS DE LA CONDUITE DU PROJET SUR LE PROCESSUS SOCIAL

Nous constatons à travers la manière dont le projet a été découpé dans sa phase 2 (étape 1 et étape 2), de la manière dont il a été explicité aux salariés et leurs représentants (PV des mois de janvier et février notamment), ainsi que de la manière dont il nous a été explicité à travers les entretiens institutionnels, que plusieurs confusions émergent et amènent dans certains cas des impasses dans le dialogue avec les salariés et leurs représentants.

A travers le schéma ci-dessous, nous constatons que :

- A la page 4 du document d'information-consultation sur l'étape 1, il est stipulé que l'étape 1 fait l'objet de la consultation du CSE Siège et que cette étape « vise « à créer une zone de supervision de la diffusion (appelée « control room ») ainsi que des pupitres d'exploitation. »
- A la même page, il est stipulé que le périmètre de cette consultation est réduit aux aspects travaux prévus dans cette étape : « La présente consultation porte sur la première étape de la phase 2 : travaux et déménagements visant à créer une zone de supervision de la diffusion et des pupitres d'exploitation. »
- Quant aux aspects relatifs aux « outils et des technologies » (aspects déterminants pour les futures conditions de travail des salariés), ils sont présentés parmi le contenu de l'étape 1, mais relégués à des ateliers qui avec les salariés ; il est donc supposé qu'il s'agisse des ateliers rattachés à l'étape 2.
- Cependant lorsqu'on examine le contenu de l'étape 2 précisé à dans la même page du document, le volet « outils et technologies » ne figure pas parmi la liste des point constituant cette étape 2.

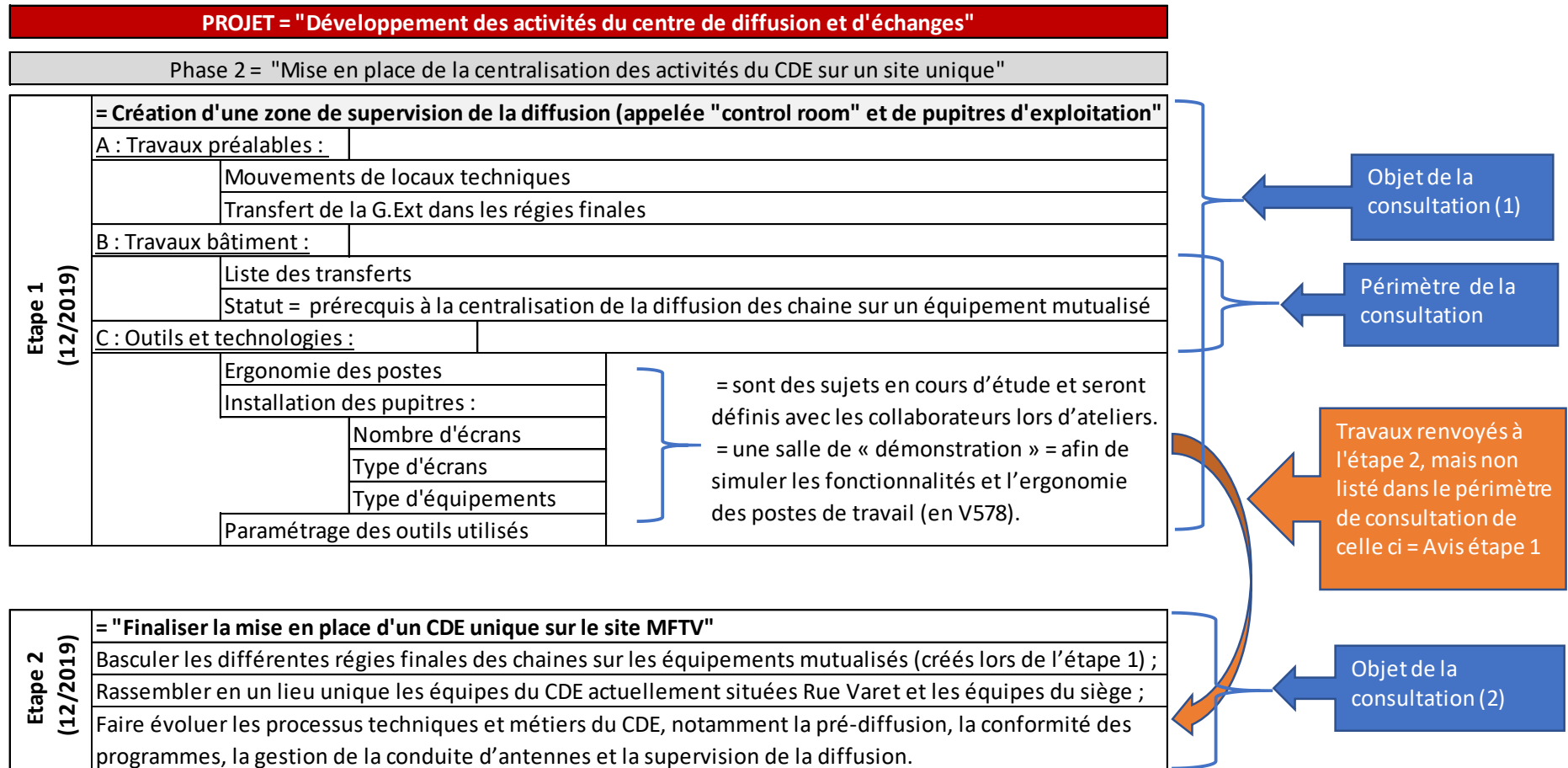


Figure 13 : Articulation du phasage projet avec le processus social

Aussi plusieurs questions méritent clarification :

- Est-ce que l'avis du CSE Siège rendu à l'issue de l'étape 1 intègre implicitement les aspects relatifs aux « outils et technologies » ?
- Si « non », est-il prévu d'inclure ces aspects dans la consultation portant sur l'étape 2 du projet ?

Indépendamment de ces questions, nous constatons que ces découpages et la manière dont ils sont formulés ou explicités, ne permettent pas d'avoir une visibilité et une lisibilité claires pour les salariés et leurs représentants.

De plus, ces découpages impliquent également des questions légitimes de la part des salariés et leurs représentants, auxquelles ils ne trouvent pas forcément des réponses de la part de la Direction, étant donné que celle-ci renvoie systématiquement à l'étape 2, circonscrivant l'étape 1 aux seuls aspects des travaux de réaménagement.

Or, tel que nous l'avons présenté dans les définitions préalables de cette partie, les questions émanant des salariés et de leurs représentants sont légitimes car elles visent d'abord une compréhension sur le contenu de la Control Room, afin d'être en capacité de donner un avis sur son emplacement spatial. Autant d'interrogations cohérentes au regard de la méthode et de la démarche de conduite de projet immobilier visant une transformation des activités de travail des salariés.

Enfin, nous constatons également que la démarche de la Direction s'éloigne des recommandations relatives à la participation des utilisateurs à la conception des systèmes et dispositifs de travail<sup>30</sup>.

En effet, les degrés de participation des utilisateurs se structurent en trois principales étapes : Informer, Consulter et Décider (cf. figure ci-dessous)

Tableau 1 — Degrés de participation pratiqués dans la conception participative (adapté de Damodaran, 1996, Jenssen, 1997, et Reuzeau, 2000)

Degrés	Modalité	Activités
Degré 1	Informer	Informar les opérateurs sur les plans d'action décidés par les managers
Degré 2		Collecter informations et expérience des utilisateurs
Degré 3	Consulter	Recueillir les avis et les suggestions des utilisateurs sur les actions en cours
Degré 4	Décider	Négocier avec les utilisateurs dans des comités formalisés
Degré 5		Coconception et prise de décision conjointe entre les différentes parties impliquées

Figure 14 : Degrés de participation des utilisateurs

Or, même si la direction mise de façon importante sur les ateliers projetés dans le cadre de l'étape 2, il n'en demeure pas moins que les marges de manœuvre des salariés pour peser sur les arbitrages finaux concernant leurs conditions de travail, risquent d'être fortement diminuées.

<sup>30</sup> « Ergonomie, Participation des utilisateurs à la conception des systèmes et dispositifs de travail », F. Darses, et F. Reuzeau, p. 405.

Les raisons de ce risque sont liées au fait que des composantes fondamentales de leurs conditions de travail soient déjà arrêtées :

- L'espace de travail, son emplacement, ses dimensions, et ses caractéristiques ;
- L'outil du système d'automation futur ;
- Le principe de multidiffusion ;
- Le principe de diviser les activités de supervision de celles de la gestion des directs ;
- Le principe de mutualisation des équipements et des activités de travail entre les différentes chaînes ;

Face à ce constat, compte tenu des retours mitigés des salariés sur les ateliers participatifs, ainsi que de la dégradation des rapports sociaux au sein du CDE, le processus itératif et constructif nécessaire à la finalisation du projet lors de l'étape 2, risque d'être compliqué à mettre en œuvre en cas d'insuffisance du niveau d'implication des équipes opérationnelles.

Nous développerons dans le chapitre III les effets de cette démarche, telle qu'elle est envisagée dans le cadre du présent projet, en termes de risques pour les salariés, notamment de risques psychosociaux.



## II.2. Les équipements, outils et activités de travail

### II.2.1. Le nouveau système d'automatisation : Phoenix 4 pour une diffusion multi-canal

Jusqu'à octobre 2019, l'ensemble des régies finales utilisait un système d'automatisation de diffusion du fabricant MBT<sup>31</sup> qui s'appelle Phoenix dans sa version 3.

En octobre 2019, une nouvelle version de ce système, la version Phoenix 4 a été déployée au sein de la régie de France 4, la régie dite PR3.

La particularité de cette nouvelle version réside en la possibilité d'effectuer une diffusion « multicanal ». Lors de nos investigations, il nous a été confirmé que cette nouvelle version (Phoenix 4) est celle qui serait déployée sur la Control Room et les Pupitres d'exploitation<sup>32</sup>.



Figure 16 : MBT – Phoenix V3



Figure 15 : MBT – Phoenix V3

Selon les informations transmises sur le site du fournisseur, cette nouvelle version constitue « une nouvelle génération d'automatisation de diffusion (qui) traite systématiquement tous les workflows définis. Le système n'est pas un séquenceur simple des pas, mais un vrai gestionnaire de workflow du playout qui offre à l'opérateur un réel confort dans un environnement multi- ou mono canal. »

Cette nouvelle version offrirait la possibilité de surveiller les départs « grâce à une time-line non linéaire [...] Quand la time-line commence à s'incurver, elle montre les 45 dernières minutes de la playlist. » L'opérateur pourrait ainsi « voir toutes les catégories principales (publicités, concert...) sur cette time-line. Mais, en plus, le cercle intérieur est un outil de supervision éditoriale et technique (contrôle des équipements) ! »



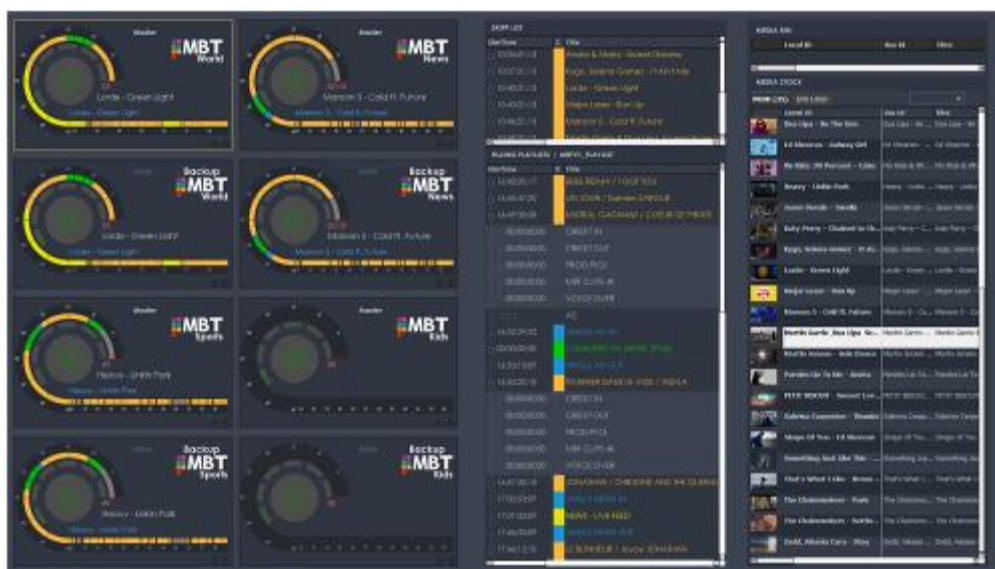
<sup>31</sup> Media Broadcast Technologies.

<sup>32</sup> Source : Entretien Direction du 16 avril 2020.

L'interface de cette nouvelle version est configurable en « mono ou double écran. Dans une configuration double écran, souvent un écran est dédié à l'exploitation et l'autre au monitoring.

L'interface est divisée en 16 emplacements qui peuvent accueillir des outils. Le client décide ensuite quel outil est affecté à chaque emplacement.

Cela peut être 16 canaux d'automation mais aussi la médiathèque, les événements secondaires, le quota de publicité, la skip liste ou la supervision de tous les dispositifs de diffusion. »



Ici le nombre de voies est de 8 pour 4 diffusions (4 principales et 4 secours).

Enfin, sur le site du fabricant il est précisé que « France Télévisions (France 4) et M6 (Série Club, Paris Première et Téva) sont désormais ON AIR avec la nouvelle version du système d'automation de la diffusion de MBT. Les autres chaînes de France Télévisions et du groupe M6 suivront en 2020... »



Cette nouvelle version du système d'automatisation permet ainsi d'effectuer une multidiffusion depuis un seul poste de travail.

Actuellement, pour la régie de F4, cette nouvelle version est utilisée pour une diffusion mono-canal (chaîne France 4).

Aussi, les trois voies visibles sur l'interface actuelle de F4 (appelées communément les « escargots »), représentent la Voie A (On air), La voie B de secours et la voie C de secours renforcé.



Figure 17 Interface Phoenix 4- Régie France 4 (PR3)

Lors de nos investigations, il nous a été indiqué que le déploiement de cette nouvelle version a impliqué une formation des Exploitants concernés (4 jours par Exploitants selon les informations transmises), et une formalisation des nouvelles procédures d'exploitation, rédigées par les Exploitants F2/F4. La mise à jour de ces procédures perdure et n'est encore pas finalisée.

Par conséquent, l'une des informations validées lors de nos investigations, et qui n'est pas précisé dans le document projet d'information-consultation du CSE, concerne le futur outil qui sera déployé au sein de la Control Room et des Pupitres d'exploitation.

Cette information nous a ensuite été confirmée par la Direction, ainsi que par la quasi-totalité des acteurs rencontrés lors de nos observations et interviewés lors de nos entretiens.

**En ce sens, l'arbitrage concernant le futur outil qui serait utilisé par l'ensemble des Exploitants de la Control Room et des Pupitres d'exploitation des directs, est arrêté.**

Dès lors que le choix de Phoenix 4 a été arrêté, plusieurs ont émergé au cours de nos investigations, parmi lesquelles :

- Combien de voies de diffusion, et donc de chaînes, seraient installées par poste de travail ?
- Combien de postes de travail y aurait-il au sein de la Control Room (zone de supervision) ?
- Combien d'écrans de visualisation seraient reliés / installés par poste ?

- Quelle serait l'organisation cible des activités entre la zone de supervision centrale et les Pupitres d'exploitations ?
- Quels seraient les process d'exploitation de la nouvelle automation ?

## II.2.2. Le nombre de voies de diffusion par poste de travail multidiffusion

Dès lors que le choix du futur système d'automation qui serait déployé au sein de la Control Room et des pupitres d'exploitation (MBT – Phoenix 4) nous a été confirmé, l'interrogation qui en découle porte sur le nombre de voies qui seraient affectées par poste de travail dans la future configuration.

Les réponses recueillies pour cette question divergent entre les sources que nous avons interrogées sur ce paramètre :

- Certaines sources expliquent qu'à l'heure actuelle, le nombre de voies (« escargots ») n'est pas déterminé. Il serait possible d'installer « un seul escargot par écran », comme il serait possible d'installer « plusieurs escargots sur un poste ». Ces arbitrages sont tributaires des retours du constructeur (MBT). Cependant, il ne s'agit pas non plus d'installer « plein d'escargot sur un même écran ». L'une des données qui serait en cours de stabilisation avec la Media-Factory serait d'affecter trois voies par chaine : une voie principale (A), une voie secours (B), et une voie dite anticipée ou secours + (C). Mais l'affectation de cette troisième voie n'est pas arrêtée ; il pourrait s'agir aussi bien d'une voie de secours renforcé, comme il pourrait s'agir d'une voie supplémentaire.

*« Aujourd'hui, ce qui est prévu c'est une voie principale, une voie secours et une autre voie supplémentaire qu'on appelle anticipée. L'idée est de se dire : on va configurer des automations pour chaque chaine et on en mettra une supplémentaire qui sera la version secours de secours.*

*Chaque chaine aura une voie principale et une voie de secours, plus une voie secours bis qu'on appelle la voie C.*

*Aujourd'hui, sur F4 il y a trois escargots : France 4 principal, France 4 secours, et France 4 anticipée.*

*Dans le cadre du projet on rajoutera peut-être quelques escargots par mesure de sécurité, ou pas...ou peut-être on va dédier un poste par chaine et on aura cette voie C en plus...on ne sait pas c'est en cours à l'étude »*

- Certaines sources confirment en revanche que le nombre de voies était déjà connu et confirmé par MBT, à savoir 6 « escargots » par poste. L'affectation de ces voies par chaine reste cependant à déterminer.

En tout état de cause, le recoupement des différentes informations recueillies montre que le principe d'installer plusieurs voies, et donc plusieurs chaines, sur un même poste dans la perspective d'assurer une multidiffusion, est arrêté.

Reste à déterminer quel sera le nombre de voies qui seront affectées par chaine ainsi que le nombre de chaines par poste ?

La réponse à cette question est reléguée à la deuxième étape de la phase 2, dans le cadre des ateliers prévus avec les salariés du CDE.

### II.2.3. Le nombre prévu de postes de travail physiques (matériels)

Avec le choix de Phoenix 4, la multidiffusion depuis un seul poste de travail constitue une conséquence logique et un principe d'ores et déjà tranché / arrêté / figé.

Aussi, l'une des questions qui a occupé les réunions CSE abordant le projet, et qui préoccupe les personnels rencontrés ou interviewés, est celle du nombre de postes physiques, la question des effectifs qui seraient affectés sur la Control Room et les Pupitres d'exploitation.

Là aussi, les réponses recueillies pour cette question divergent entre les sources que nous avons interrogées sur ce paramètre :

- Certains interlocuteurs nous ont confirmé qu'il y aurait 4 postes de travail physiques (au nombre des chaînes actuelles F2, F4, F3 et F5), qui seraient tous identiques sur le plan technique, et « polyvalents ».

Autrement dit, l'hypothèse serait de paramétrer un poste de travail par chaîne (voies principale, secours et anticipée), mais chaque poste physique donnerait la possibilité d'exploiter et de surveiller plus d'une chaîne.

Exemple : il y aurait un poste pour la chaîne F2, un poste pour la chaîne F4, un poste pour la chaîne F3, et un poste pour la chaîne F5. Dans le cas où les trois derniers postes tomberaient en panne, le nouveau système d'automatisation donnerait la possibilité de paramétrer sur le premier poste (qui n'est en panne), le bon « escargot » qui donnerait accès aux autres chaînes dont les postes sont en panne.

Depuis le premier poste, il y aurait donc possibilité d'accéder aux autres chaînes et d'effectuer les manipulations souhaitées sur celles-ci.

Ce scénario (4 postes physiques, 1 poste dédié par chaîne actuelle F2, F4, F3 et F5), serait déployé au démarrage de la Control Room mais pourrait être amené à évoluer (1 poste de travail pour plus de 2 chaînes).

De même, l'un des scénarii hypothétiques pour le démarrage opérationnel du nouveau CDE, serait d'affecter sur chacun des postes physiques un opérateur appartenant historiquement à la chaîne paramétrée sur ledit poste. Les exploitants resteraient affectés sur un poste physique qui serait dédié à leur chaîne d'origine.

Autrement dit, dans la nouvelle configuration, matériellement, un exploitant F2 pourrait se retrouver avec « un escargot F5 », mais il ne lui serait pas demandé au démarrage du nouveau CDE de superviser ou d'exploiter « l'escargot de F5 ».

*« Ils disent que les quatre postes de travail par chaîne seront présents... est-ce que pour autant ils vont dédier en termes de planification une personne par poste ? Je ne sais pas »*

- D'autres interlocuteurs nous ont précisé que le nombre de postes de travail (4 postes physiques) n'est pas encore arrêté à ce stade et qu'il était encore à l'étude. Autrement dit l'information consistant à dire qu'il y aurait quatre postes ne serait pas encore validée.

Le nombre de postes physiques serait donc un paramètre à définir / stabiliser dans le cadre de ce projet, de même que :

- L'identification des chaînes qui seraient affectées par poste : dans l'hypothèse où un poste physique serait doté de 6 voies (c'est-à-dire à minima 2 chaînes), quelle

serait l'association / la mutualisation des chaînes actuelles (F2, F4, F3 et F5) selon les postes ?

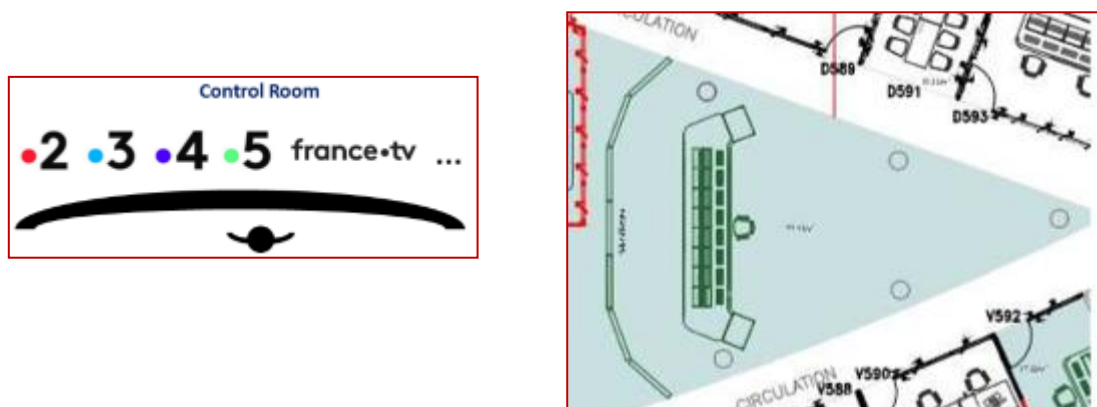
- La priorisation des chaînes par poste physique : dans le cas où un poste de travail intégrerait 2 chaînes, quelle chaîne serait supervisée / exploitée en priorité ?

## II.2.4. Le nombre de postes de travail (effectif)

La question principale, étroitement liée au nombre de postes de travail physiques, est celle de l'effectif qui serait chargé de leur exploitation.

L'ensemble des sources interrogées sur cette question s'accordent sur le fait que ce paramètre ne serait pas déterminé à ce jour.

En cela, le schéma présenté dans le document projet (un siège face à un pupitre de diffusion de plusieurs chaînes), ne présage en rien du nombre d'opérateurs qui seraient dédiés à l'exploitation de la Control Room : « *Il pourrait y avoir un seul siège, comme il pourrait y avoir plusieurs sièges* », nous confirme la Direction projet.



Cependant, compte tenu du volume important représenté par l'activité de supervision relative aux chaînes actuelles (qui seraient dès lors centralisées au sein de la Control Room), l'orientation du projet ne serait pas de dédier un seul salarié (Exploitant) pour la supervision d'un tel volume.

*« Il y a quand même un gros volume de chaînes à superviser, leur idée n'est pas de dire que c'est une personne qui va superviser le tout...Maintenant, est ce qu'il y aura un exploitant par chaîne, ça, je ne peux pas ne peux pas répondre, on ne sait pas » (Un salarié)*

Enfin, ce paramètre (effectif cible à la supervision) est tributaire de la capacité cible de l'activité du CDE en termes de nombre de chaînes à diffuser, dans le cas où le futur CDE intégrerait la diffusion de chaînes supplémentaires, « *d'où les trois points de suspension sur le schéma* » (ci-dessus).

Tel serait le cas par exemple, en cas d'intégration des points de diffusion régionaux de France 3 au sein du futur CDE. Nous reviendrons sur ce point par la suite.

## II.2.5. Le nombre d'écrans de visualisation par poste de travail multidiffusion

Actuellement, pour la supervision et l'exploitation des playlist, les exploitants disposent de trois principaux écrans : un écran de visualisation de la playlist en exploitation sur la voie A, un écran de visualisation de la playlist en exploitation sur la voie B de secours, un troisième écran de la playlist de la voie qui est à l'antenne. La troisième voie, dite « anticipée », qui existe actuellement (mais qui est utilisée différemment selon les antennes) dispose elle aussi d'un écran de visualisation. (Cf. Figure ci-dessous).



Les deux premiers écrans sont systématiquement implantés côte à côte, avec l'écran de la voie qui est à l'antenne au milieu, quand celui de la voie C est généralement excentré.

Selon certaines sources, le nombre d'écrans par poste de travail serait déjà connu à ce stade. Aussi, par poste de travail, trois écrans de visualisation seraient prévus :

- Un écran de visualisation des 6 voies en temps réel,
- Un écran de visualisation de la playlist en exploitation en temps réel,
- Un écran de visualisation des « stocks » (éléments pouvant être glissés sur la playlist).

Dans l'hypothèse où deux chaînes seraient exploitées depuis un seul poste de travail cible, ceci signifierait que les trois écrans présentés ci-dessus remplaceraient l'équivalent de 8 écrans de visualisation actuels, pour deux chaînes.

Actuel		Cible
Chaîne 1 (3 voies)	Chaîne 2 (3 voies)	Chaîne 1 et 2 (6 voies)
1 poste	1 poste	1 poste
Ecran voie A	Ecran voie A	Un écran de visualisation des 6 voies en temps réel
Ecran voie B	Ecran voie B	
Ecran voie à l'antenne (A ou B)	Ecran voie à l'antenne (A ou B)	Un écran de visualisation de la playlist en exploitation en temps réel
Ecran voie C (anticipée)	Ecran voie C (anticipée)	Un écran de visualisation des « stocks », éléments pouvant être glissés sur la playlist.
<b>Soit 8 écrans pour les deux chaînes</b>		<b>Soit 3 écrans pour les deux chaînes</b>

Ainsi que nous le verrons plus loin, ces évolutions, comme celles qui découlent des autres paramètres arrêtés à ce stade (Phoenix 4, principe de multidiffusion sur un seul poste de travail, séparation de la supervision de l'exploitation des directs...), ne sont pas sans effet sur les exploitants concernés : aussi bien en termes de conditions de réalisation de leurs activités, qu'en termes de process et de méthodes de travail.

Comme présenté précédemment, s'ajouterait à ces écrans de visualisation, un mur d'images structuré en plusieurs parties, dont chacune répondrait à des fonctionnalités bien spécifiques.

La déclinaison cible des 4 murs d'images actuels de chacune des régies finales (F2, F4, F3 et F5) ne serait pas encore déterminée à ce stade et serait également à l'étude.

Cependant, selon les informations qui nous ont été transmises, « *la philosophie* » globale prévue quant à l'organisation et l'utilisation du futur mur d'image serait différente de l'actuelle.

A titre d'exemple, actuellement au sein de la régie finale de France 3, une grille de 24 écrans est dédiée en permanence aux régions de France 3. Les Exploitants disposent ainsi d'une visibilité permanente (en continue) sur ces écrans.

Dans la conception cible, le besoin de cette visibilité permanente serait interrogé : a-t-on besoin d'avoir en permanence cette grille en visuel ?

L'un des scénarii envisageables serait d'utiliser une seule grille (un ensemble d'emplacements sur un même grand écran) pour plusieurs fonctionnalités, parmi lesquelles (pour l'exemple pris ici), la supervision de la diffusion des 24 régions de France 3.

Autrement dit, la grille pourrait servir pour une ou plusieurs fonctions que l'exploitant activerait selon les moments de la journée et les besoins de sa supervision.

Au moment où il aurait besoin de superviser la diffusion des 24 régions (décrochages notamment), il activerait la grille pour avoir un visuel sur les 24 régions. Une fois cette supervision terminée, il activerait une autre fonction sur cette même grille, selon les besoins et le déroulement de sa supervision.

L'orientation globale serait donc d'utiliser le bon équipement au bon moment selon les besoins de l'activité et les moments de diffusion pour chaque chaîne.

En soit, il s'agirait ainsi d'une rationalisation de l'utilisation des équipements de la Control Room, selon le plan de charge et les besoins de la diffusion, dans sa capacité cible (4 chaînes *a minima*).

En cela, nous constatons que les arbitrages qui seraient arrêtés en matière d'équipements et de matériel modifieraient considérablement la manière dont l'activité de supervision est actuellement assurée par les Exploitants.

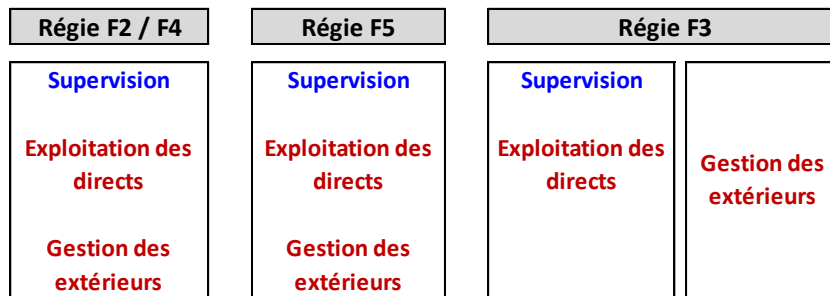
Là aussi, la direction projet diffère ces arbitrages aux résultats qui seront issus des ateliers participatifs avec les Exploitants de l'actuel CDE.

Nos hypothèses en matière d'incidences et de risques professionnels pour les personnels concernés seront élaborées et approfondies dans le cadre de l'étape 2 de cette expertise.



## II.2.6. La répartition projetée des activités actuelles des régies finales

Si l'on part du principe que l'activité de travail actuelle au sein des régies finales se compose de trois principales catégories : la supervision, la gestion des directs, et la gestion des extérieurs, la configuration actuelle est la suivante :

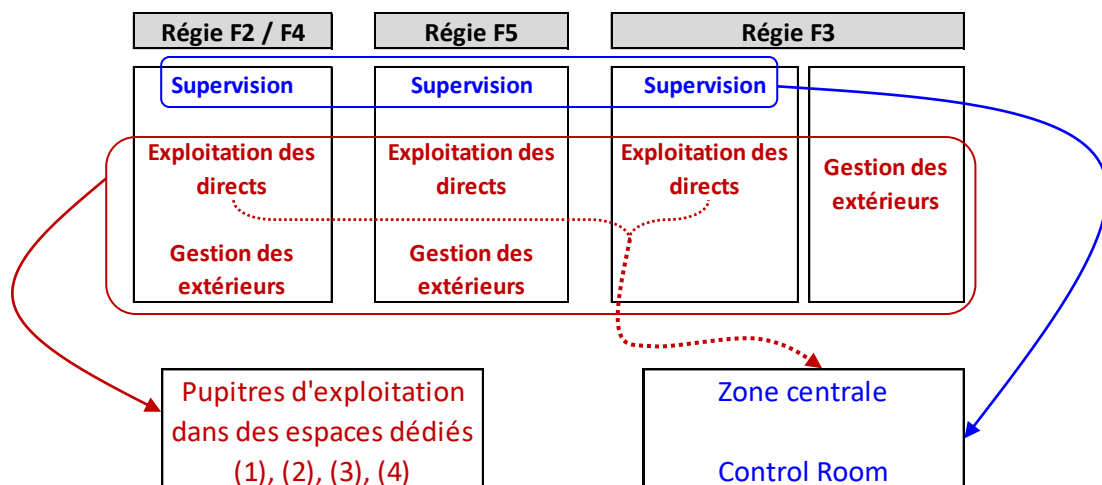


Les trois activités sont réalisées actuellement depuis un seul espace avec des équipements et des outils dédiés (hormis pour la gestion des extérieurs de la régie de F3, qui s'opère depuis un pupitre et des équipements dédiés installés dans un espace mitoyen et communiquant avec la régie finale).

La configuration cible vise à regrouper l'activité de supervision des 4 régies finales au sein de la zone centrale, et à regrouper l'exploitation des directs et la gestion des extérieurs dans des espaces dédiés, séparés de la zone centrale.

Certains directs dits « *simples* » seraient opérés depuis la zone centrale de supervision. Il s'agit par exemple des directs « *fibrés* », c'est-à-dire réalisés depuis les régies de production de France Télévisions (au sous-sol de MFTV notamment), et pour lesquels les risques d'aléas ou de dysfonctionnements techniques seraient modérés.

Ainsi, la configuration cible de la nouvelle répartition des activités serait la suivante :



Comme souligné précédemment, lors de cette première étape de la phase 2 du projet, un seul pupitre d'exploitation des directs est notifié sur le plan d'aménagement cible. Trois pupitres d'exploitation supplémentaires seront rajoutés à raison d'un pupitre par espace de travail dédié.

Aussi, dans le cadre de la configuration cible (à ce stade), trois principes seraient déjà arrêtés :

- La séparation de l'activité supervision de celle de l'exploitation des directs ;
- Le regroupement de la gestion des extérieurs avec les pupitres d'exploitation des directs ;
- L'exploitation des directs dits « *simples* » depuis la Control Room. (La liste précise de ces directs serait encore à l'étude).

Cependant, la planification et la coordination précises de ces activités selon le nombre de postes d'exploitation, le nombre de salariés qui seraient dédiés à la Control Room et aux Pupitres d'exploitation, le nombre et l'amplitude des vacations... restent à déterminer.

Là aussi, il s'agit de paramètres différés à la deuxième étape de la phase 2 du projet.

Selon certaines sources, il serait nécessaire de procéder à des planification-tests basées sur deux principales composantes :

- Un examen et une appréciation du plan de charge des activités de diffusion pour les chaînes actuelles, notamment en ce qui concerne le plan de charge des directs ;
- L'estimation du potentiel futur du CDE en termes de nombre de chaînes diffusées, ainsi qu'en termes de développement de nouvelles activités. Cette variable insuffisamment connue et stabilisée à ce stade, impliquerait une difficulté d'estimation des ressources nécessaires pour le futur CDE et leur répartition.

Enfin, la planification et la coordination des activités actuelles et futures sont étroitement liées à l'ambition avancée dans ce projet en termes de diversification des activités pour les exploitants concernés.

*« Il faut qu'on arrive à créer autre chose que de la supervision, l'exploitant n'est pas que ça...il faut qu'on travaille sur la poly-activité, sérieusement, avec eux et qu'on accompagne les gens, qu'on les note, qu'on fasse le nécessaire pour que les gens montent en compétence, pour que le bulot reste intéressant »*

Cet objectif du projet, concernant la diversification des activités au sein du futur CDE, sera davantage instruit et analysé dans le cadre de l'étape 2 de notre expertise, lorsque la conception du projet sera stabilisée et précise sur ces aspects.

## II.3. Les interrogations émergentes à ce stade

Nombre de salariés rencontrés et interviewés dans le cadre de cette première étape de notre expertise ont exprimé la difficulté à se projeter dans le fonctionnement cible de la Control Room et des Pupitres d'exploitation.

De par notre analyse, cette difficulté résulte en partie de la combinaison de deux facteurs :

- Les salariés considèrent que des déterminants importants du futur CDE sont déjà arrêtés, malgré le discours et la volonté affichés par l'encadrement de miser sur les ateliers participatifs pour définir l'organisation cible du projet. En cela, ils estiment que leurs marges de manœuvres sont trop faibles pour être en mesure de peser sur les arbitrages déterminants pour leurs futures conditions de travail.
- Les arbitrages arrêtés à ce stade concernant certains principes du fonctionnement cible (espace et implantation, outil d'exploitation, multidiffusion, séparation des activités, et éventuellement le nombre de postes de travail physiques, le nombre de voies par poste, et le nombre d'écrans...) ne concernent pas des paramètres concrets et précis sur la manière dont l'activité de travail des Exploitants serait mise en œuvre à l'issue de la création de la Control Room et des Pupitres d'exploitation. La direction insiste sur le rôle des ateliers avec les salariés concernés pour répondre à ces problématiques opérationnelles. Il n'en demeure pas moins qu'à ce stade, en l'absence d'informations précises préétablies, et avec la suspension temporaire des ateliers entamés en 2019, plusieurs questions déterminantes restent en suspens.

Avec les informations connues à ce stade sur la création de la Control Room et des Pupitres d'exploitation, les interrogations émergentes s'expriment sur deux principaux volets :

- Les retours d'expériences dont ils disposent sur la nouvelle version du système d'automatisation Phoenix 4.
- Les futures conditions de réalisation de leurs activités de travail, l'organisation et la répartition de celles-ci. Les principales interrogations remontées sur ces aspects opérationnels concernent :
  - Les ambiances sonores et la supervision de l'audio ;
  - La séparation des activités de supervision de l'exploitation des directs ;
  - La centralisation de la supervision et la mutualisation des équipements ;
  - Les processus, procédures et méthodes de travail.

Nous présentons donc dans les deux sous parties suivantes le contenu de ces deux volets.

### II.3.1. Retours d'expériences concernant Phoenix 4

#### UN HISTORIQUE QUI RISQUE DE SE REPETER

Avant d'évoquer les projections des salariés concernant la nouvelle version du système d'automatisation qui sera déployée au sein de la Control Room et des Pupitres d'exploitation, notons qu'aujourd'hui les systèmes actuels, en particulier MBT et MBC,

ne recueillent pas une grande satisfaction auprès des personnels du CDE, aussi bien au siège qu'à Varet.

L'encadrement du CDE, ainsi que les services de la Maintenance, n'ignorent pas ces remontées connues de tous.

Les retours de salariés pointent notamment :

- Le manque de stabilité des systèmes actuels malgré un déploiement qui remonte à 3 ans ;
- La récurrence de certains dysfonctionnements ;
- La complexité des systèmes actuels qui ne facilite pas leur adaptation et leur évolution. Complexité notamment liée au fonctionnement de l'automatisation de diffusion fournie par le constructeur MBT (Media & Broadcast Technologies) et le système de gestion des media MBC (*Media Backbone Conductor*) fourni par Sony ;

Avant la mise en place de l'actuel CDE, des réserves ont été exprimées par de nombreux salariés quant aux choix techniques et technologiques opérés à l'époque.

Ces réserves ont également porté sur l'insuffisante prise en compte des besoins de leurs métiers et des spécificités de leurs réalités du travail. Ce retour d'expérience des salariés a été souligné et présenté dans le rapport d'expertise réalisée par le CEDAET et remis en décembre 2012.

*« L'insuffisante prise en compte par le projet des besoins métiers dans la conception des nouveaux outils technologiques. Plusieurs salariés estiment que les besoins de leur métier ne sont pas suffisamment pris en compte dans le cadre de ce projet car le point de vue de l'ingénierie est prédominant dans la définition de leur travail futur : "c'est différent si c'est un ingénieur qui définit le travail, c'est à nous de dire qu'on a besoin de faire ça et ça". Les salariés soulignent que l'introduction d'une nouvelle technologie, d'un nouveau workflow ou un nouveau processus, va induire une nouvelle division du travail (certaines opérations disparaissent, d'autres peuvent émerger, ou être transférées dans d'autres unités, etc.) ; des changements du contenu des postes seront donc consécutifs à ces évolutions » (Rapport CEDAET-Décembre 2012-page 60)*

Malgré ces réserves, les salariés constatent aujourd'hui que leurs remontées et alertes n'ont pas été suffisamment prises en compte, étant donné qu'ils subissent *a posteriori* certains effets négatifs de ces choix technologiques sur leur activité de travail.

Dans le cadre de l'actuel projet, en particulier s'agissant de la première étape de la phase 2, ils craignent notamment que cette expérience déjà vécue se reproduise, avec cette fois des effets potentiellement amplifiés par certaines contraintes propres à la gestion mutualisée.

#### **DES RETOURS D'EXPERIENCE PEU FAVORABLES POUR PHOENIX 4**

Comme indiqué précédemment, en octobre 2019 une nouvelle version du système d'automatisation a été déployée au sein de la régie finale de France 4 (PR3).

Les retours d'expérience des salariés depuis le déploiement de cette nouvelle version son peu prometteurs, voire très insatisfaisants pour les raisons suivantes :

- La récurrence de certains incidents apparue dès le déploiement de la nouvelle version (5 à 10 incidents antenne par mois). Des salariés indiquent ne pas disposer de retours sur les incidents qu'ils remontent, ce qui les amènent à croire que

certains incidents risquent de perdurer et ne pourraient pas être résolus. Les incidents et anomalies remontés par les salariés sont les suivants :

- Pannes au niveau du mélangeur virtuel.

*« Parfois il marche, parfois il ne marche pas » (Un salarié)*

- Des perturbations au niveau de l'audio et de la vidéo, causées par le logo France 4. Durant les 5 premières secondes, le logo fait saccader le son et l'image. Il s'agit d'une anomalie survenue depuis le démarrage de la nouvelle version de l'automatisation, signalée par des rapports incidents mais toujours pas traitée.
- Des anomalies de sous-titrage. Sur certains programmes cette anomalie implique que le sous-titrage ne se diffuse pas au time-code de démarrage impossibilité de le récupérer pour assurer sa diffusion. Autrement dit, si le sous-titrage n'est pas lu dès le démarrage, il est alors impossible de le diffuser. Le programme en question est alors diffusé sans sous-titrage, malgré les tentatives de résolution des Exploitants. Rappelons que le sous-titrage est une obligation prescrite par la CSA.

*« Très souvent, on a un problème de sous-titrage. Une fois le média en lecture, quand on a cette erreur sur le sous-titrage, on n'arrive pas à le diffuser. Même si on le rapatrie manuellement, pas possible de le diffuser. On fait "play" et ça ne marche pas. Depuis une éternité on a signalé ce problème, mais il n'y a rien qui est fait. Ils nous ont dit : "c'est comme ça, si on ne le diffuse pas dès le début, on ne le diffusera jamais, c'est comme ça". »*

*« Il y a plusieurs raisons, soit c'est une erreur au niveau de l'ID du sous titrage qui est mal inséré et donc on n'a pas le même time-code, soit c'est une erreur dans le time-code du sous titrage, soit c'est une absence de sous titrage que la playlist n'a pas détecté. Donc on ne sait pas pourquoi, ça se supprime tout seul. Sur la playlist il est marqué "live" mais il n'est pas présent. Mais ce qui est sûr c'est que si on ne l'a pas dès le début, il ne vient pas. » (Salarié)*

- Un dysfonctionnement au niveau de la Voie B de secours.

*« Il y a deux semaines, un média qui marchait sur la Voie A et sur la voir B « no play », pas de diffusion, le média était noir pourtant les deux médias sont là sur les serveurs, et on ne sait pas pourquoi. C'est arrivé très souvent. Après ils viennent, ils cherchent...mais ça revient toujours, on ne sait pas pourquoi...Si la Voie A lâchait, on aurait basculé sur la voie anticipé France 4 + 2h » (Salarié)*

- Des anomalies pour certains habillages dynamiques mal générés pour des raisons inconnues.

*« On préparait notre boulot sur les trois prochains jours, et au moment des tests, les habillages dynamiques ne fonctionnaient pas. Ils ont été mal générés. On a demandé à la maintenance qui a dû supprimer tous les habillages dynamiques mal générés et le workflow a recréé de nouveaux habillages dynamiques, et là ça a marché. On n'a jamais su à quoi c'était dû. » (Un salarié)*

- La manière dont la nouvelle version du système d'automatisation est conçue laisse peu de marge de manœuvre, voire aucune marge, afin de traiter les dysfonctionnements de manière isolée. Selon les informations recueillies, sur la précédente version du système d'automatisation, les différents éléments de la playlist (sous-titrage, habillage...) étaient reliés à des couches serveurs séparées. Dans la

nouvelle version le système d'automatisation associe l'ensemble de ces éléments complexifiant ainsi l'intervention sur un élément district qui dysfonctionne.

Notre vulgarisation ici ne traduit peut-être pas l'architecture technique précise de l'ancienne et la nouvelle version du système, mais en tout état de cause, nombreux salariés ont confirmé la difficulté d'intervenir sur le système d'automatisation dans sa nouvelle version, en cas d'incident ou de dysfonctionnement.

*« Sur l'ancienne version, il n'y a pas ce type d'anomalie parce qu'on peut tout faire manuellement, ce sont plusieurs machines à part. Sur la PR3 c'est un seul serveur qui fait tout...dans les autres régies, on a la main sur la machine, on peut modifier le PC de chaque machine » (Un salarié)*

*« A la PR3, tout est géré par un ordinateur, on ne peut pas dissocier comme si c'était des supports physiques, c'est impossible. L'ancien système, il y a plusieurs couches, en cas de problème on peut intervenir sur les couches. Or, pour France 4 on a une compilation, une concentration des fonctionnalités, ce qui fait qu'il est très difficile si une fonctionnalité ne marche pas, on ne peut pas intervenir là-dessus puisqu'elle est associée à tout le système...donc on se retrouve comme pour le sous titrage, je ne diffuse pas. Le système actuel, on passe par plusieurs couches si une couche ne marche pas, on désactive, mais on a toujours nos images on a aucun problème... mais la PR 3, on ne peut rien faire. » (Un salarié)*

- Enfin, plusieurs ont pointé le manque de robustesse de la nouvelle version du système d'automatisation en la décrivant comme une version « low-cost ».

Par conséquent, nombre d'exploitants sont très réservés sur le choix de cette nouvelle version du système d'automatisation dans le cadre de la création de la Cr et des pupitres d'exploitation. En voici quelques témoignages :

*« France 4 n'est pas la chaîne la plus exposée, ce ne sont pas des programmes importants, pas de sport pas beaucoup de directs. Avec le nouvel outil sur les autres chaînes, et pour des programmes sensibles, on s'expose à quelque chose qui peut être compliqué... j'espère qu'on va réussir à résoudre les problèmes actuels. » (Un salarié)*

*« Si c'est ça pour la Control Room, il y a aucune amélioration. Car en plus, on n'a pas de retours, donc on ne sait pas si les incidents ont été réglés. » (Un salarié)*

*« Sur le PR3, il y a beaucoup d'incidents...S'ils utilisent la même technique pour le futur CDE, ce n'est pas rassurant du tout » (Un Salarié)*

*« Pour le choix des machines, on leur a dit qu'il ne faut pas utiliser ce type de serveurs...mais ils ne nous ont rien répondu, ils ne disent rien. Ils font dans leur coin. On a des schémas, ceci cela, mais quand on rentre dans le détail technique qu'on va utiliser, on n'a rien. Pour l'instant on ne sait pas ce qu'il y a dedans. Ils nous ont juste dit que ce sera comme le PR 3, tout le monde leur a dit "si c'est comme la PR3 on est fichu. » (Un salarié)*

*« Personne ne nous écoute. Personne ne veut nous croire, personne. Ils restent dans leur coin, ils vont nous balancer des PR3 partout, ça va être du gâchis...Aujourd'hui on diffuse des fichiers qui ont une très mauvaise qualité. Il n'y a plus rien de professionnel c'est juste de l'informatique et des images IP...c'est le futur low-cost...Il y a 15 ans, on n'avait pas des PC si puissants, et avec l'âge comme tout est informatisé, parfois c'est très difficile...on se débrouille... » (Un salarié).*

## II.3.2. Interrogations sur les futures conditions de réalisation des activités

### LES AMBIANCES SONORES

Dans le cadre de l'expertise que nous avons réalisée en novembre 2015 pour le CHSCT de France Télévisions Malakoff concernant le projet de renouvellement des régies de diffusion, nous avons mis en avant le lien entre les possibilités d'action sur l'environnement de travail et la régulation de la charge cognitive intrinsèque aux activités de supervision.

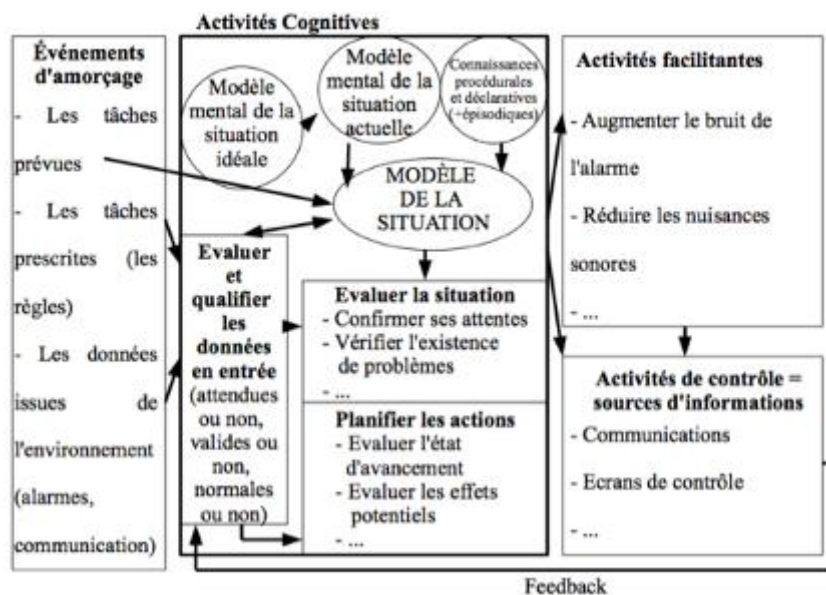
Ces activités sont parmi les plus mobilisatrices sur le plan cognitif<sup>33</sup> (systèmes perceptifs, sensoriel et visuel notamment).

En mode nominal, ces activités sont réalisées en mode continu<sup>34</sup> et deviennent discontinues en mode dégradé (incidents, anomalies, aléas, dysfonctionnement).

Pour pouvoir les réaliser, surtout pour être en capacité de décider et d'agir, l'opérateur a besoin de connaître l'état d'évolution de sa situation de travail dans le temps : c'est-à-dire ce qui a caractérisé sa situation avant son arrivée, depuis son arrivée, à l'instant T et comment elle va évoluer.

Toute défaillance, mineure ou majeure dans l'accumulation de ces connaissances rend difficile la réalisation de la supervision, et peut entraver les possibilités d'interprétation, et donc de résolution des incidents.

Cependant, tout opérateur a des disponibilités attentionnelles limitées. Afin de réguler sa charge mentale, il peut recourir à des activités dites « facilitantes » afin d'atteindre le but visé (cf. Schéma ci-dessous<sup>35</sup>) :



<sup>33</sup> L'activité cognitive représente l'ensemble des processus mentaux et attentionnels mobilisés lors du traitement d'informations en vue d'une prise de décision ou d'action. Il s'agit par exemple de la perception, de l'attention, de la mémoire, du raisonnement, etc.

<sup>34</sup> JM. Hoc, Supervision et contrôle de processus. La cognition en situation dynamique. PUG, 1996

<sup>35</sup> Modèle de la supervision et du contrôle de processus dynamique (Vicente, Mumaw & Roth, 2004)

Agir sur son environnement de travail constitue une des activités facilitantes dans ce type d'activités cognitives.

En cela, la configuration actuelle des régies finales sur les deux sites (siège et Varet) est adaptée à ces exigences cognitives, étant donné que les Exploitants peuvent agir sur leur environnement de travail soit pour s'isoler, ou à l'inverse pour communiquer avec les autres personnels. Toutes les régies finales disposent de portes que les Exploitants ferment quand ils ont besoin de disposer de calme, et ouvrent lorsque les exigences de la supervision sont moins sollicitantes.

Ces possibilités d'adaptation seraient fortement contraintes dans le cadre de la création de la Control Room.

Le regroupement de la supervision de toutes les chaînes dans une zone centrale non isolée exposerait les Exploitants concernés au croisement de plusieurs flux, avec toutes les gênes sonores qui en découlent (passages, échanges, communications téléphoniques...).

L'absence de cloisonnement est problématique dans les deux sens : pour les Exploitants de la Control Room, mais également pour les autres personnels de la Control Room étant donné que celle-ci deviendrait une source génératrice de sons et de bruits relatifs à la diffusion et à sa surveillance.

Au regard de l'implantation projetée dans le plan cible, les flux pourraient être de différents types :

- De la Control Room vers les Pupitres d'exploitation des directs et inversement ;
- De la Control Room vers les Chefs de Chaîne et inversement ;
- De la Control Room ou des Pupitres d'exploitation des directs vers les autres espaces (régie de production, vestiaires, salle de réunion, sanitaires, espace de pause...), et inversement ;
- Etc.

Pour ces mêmes raisons, beaucoup de salarié estiment que l'emplacement cible de la Control Room n'est pas adapté au regard des exigences de leurs activités.

Nombre d'entre eux craignent les impacts de l'accumulation de plusieurs sources sonores et de plusieurs bruits, sur :

- Les conditions de réalisation de leur activités (risques opérationnels, oublis, erreur...),
- Leurs conditions de travail (fatigue, maux de tête, tension nerveuse... liés aux ambiances sonores).

## **LA SUPERVISION DE L'AUDIO**

Lors de nos observations, nous avons relevé que la supervision de l'audio est réalisée principalement à travers la détection auditive, que ce soit en temps réel pour les programmes à l'antenne, ou lors des étapes de vérification des programmes avant leur diffusion (au sein de la régie finale).

L'un des systèmes actuels, qui existe par exemple au sein de la régie de France 2, permet d'alerter les Exploitants sur : 1/ une absence de son, 2/ un niveau de saturation anormal, 3/ une sous modulation (niveau sonore anormalement bas).



Par conséquent, une grande majorité des Exploitants s'interroge sur le traitement de ce paramètre dans le cadre de la création de la Control Room (zone centrale de supervision).

Dans le cadre de ce projet, il est stipulé que « *Les anomalies de sons pourront, quant à elles, être identifiées par les outils via une alarme qui alertera les collaborateurs alors en charge de la supervision.* »

Se posent alors plusieurs questions pour les salariés :

- Quels seront les processus de priorisation : quelle chaîne serait écoutée en priorité ?
- Si le nombre d'exploitants est inférieur au nombre de chaînes à superviser, quels sont les outils d'aide automatisés qui seraient prévus ?
- Est-ce que les futurs outils alertent aussi bien sur la présence ou pas du son ainsi que sur sa qualité (saccades, grésillement, modulation...) ?

Le traitement de ce paramètre n'est pas sans conséquence sur la charge cognitive des exploitants étant donné le caractère mobilisateur de leur activité de travail.

La concentration de la supervision de plusieurs chaînes dans un même espace implique un risque plus probable d'interférences entre différentes sources.

La multiplication des alarmes sonores ou visuelles pourrait impliquer une surcharge visuelle et auditive génératrice de risques opérationnels, risques d'erreurs, ou de tensions entre les opérateurs.

#### **LES EQUIPEMENTS : ECRANS DE VISUALISATION ET PUPITRES D'EXPLOITATION**

Les équipements actuels au sein des régies finales sont divers et variés.

Certains équipements de base sont similaires aux régies actuelles et ont les mêmes fonctionnalités (Départs, Arrivées, Voie A, Voie B, Voie à l'antenne, Sous-titrage, Habillage Dynamique...), alors que d'autres sont spécifiques aux singularités de chaque antenne (Grilles des régions pour F3, France Info pour F2, Plateforme numérique F4, etc.).

Chaque équipement a une fonctionnalité particulière, et certains sont doublés pour être affectés à la Voie A et à la Voie B.

Au niveau des pupitres, sont installés des écrans dédiés à l'exploitation (Playlist, habillage dynamique, sous-titrage, enregistrement, vérification...), les liaisons d'ordres, ainsi que les mélangeurs. Les équipements utilisés le plus fréquemment sont principalement installés au centre du pupitre, quand les secondaires se trouvent généralement en périphérie.

Au-dessus des pupitres, un mur d'écrans compartimenté en quatre sert le plus souvent à la supervision vidéo du programme, ainsi que des événements secondaires (habillage...). Il donne également visibilité sur d'autres équipements tels que les synchroniseurs affectés aux voies extérieures. Là aussi, les synchroniseurs sont doublés pour être affectés à la Voie A et à la Voie B.

A ces éléments s'ajoute une structure suspendue au plafond de chaque régie regroupant les équipements de son (supervisions audio).

Les figures ci-dessous, illustrent une partie des équipements pour chacune des régies.

Nous verrons à travers ces illustrations, que la régie de France 4 est celle qui contient le moins d'équipements, et où les écrans d'exploitation cumulent plusieurs fonctionnalités, à l'inverse des écrans d'exploitation situés dans les autres régies.

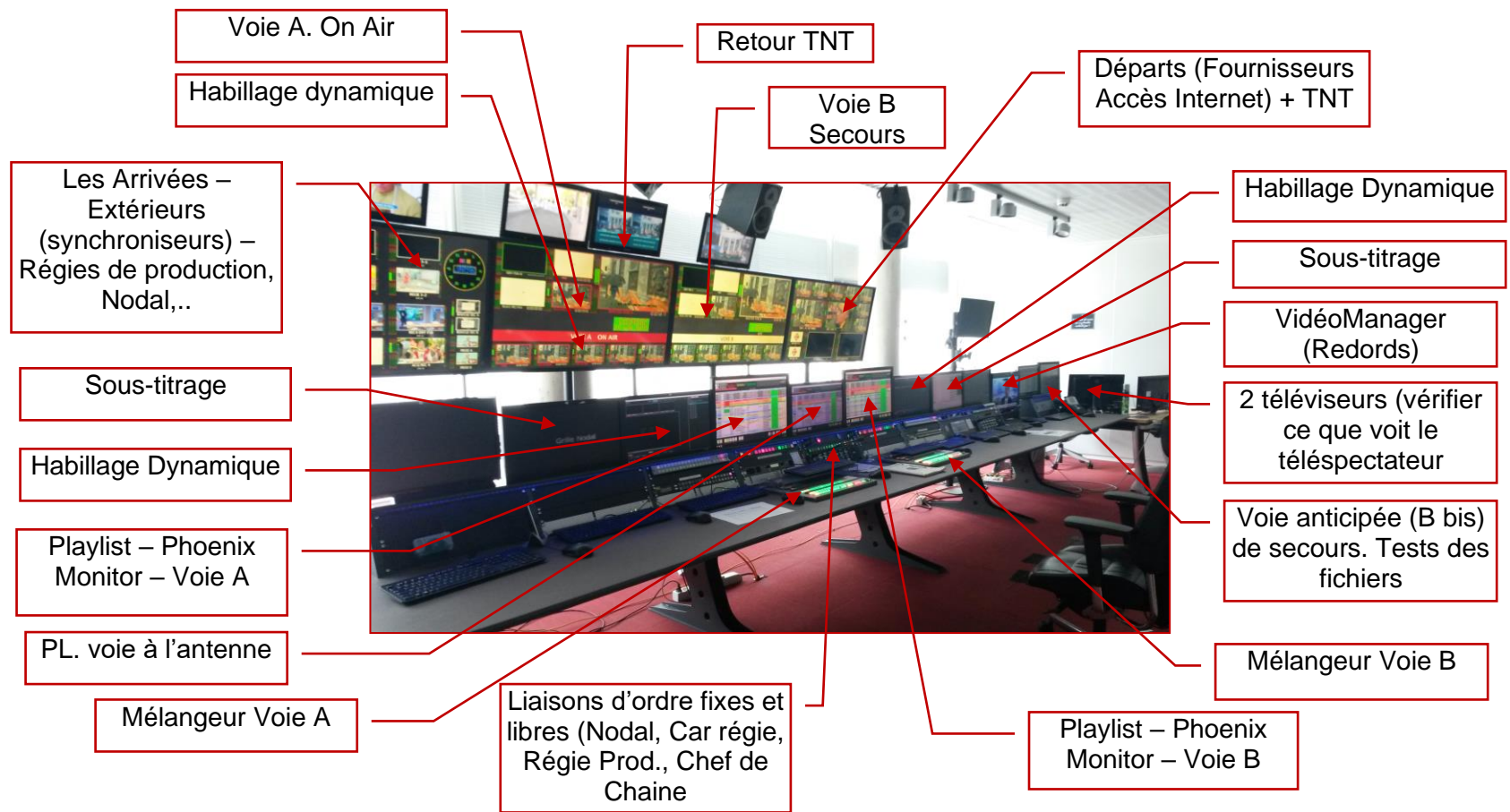


Figure 18 : Régie France 5

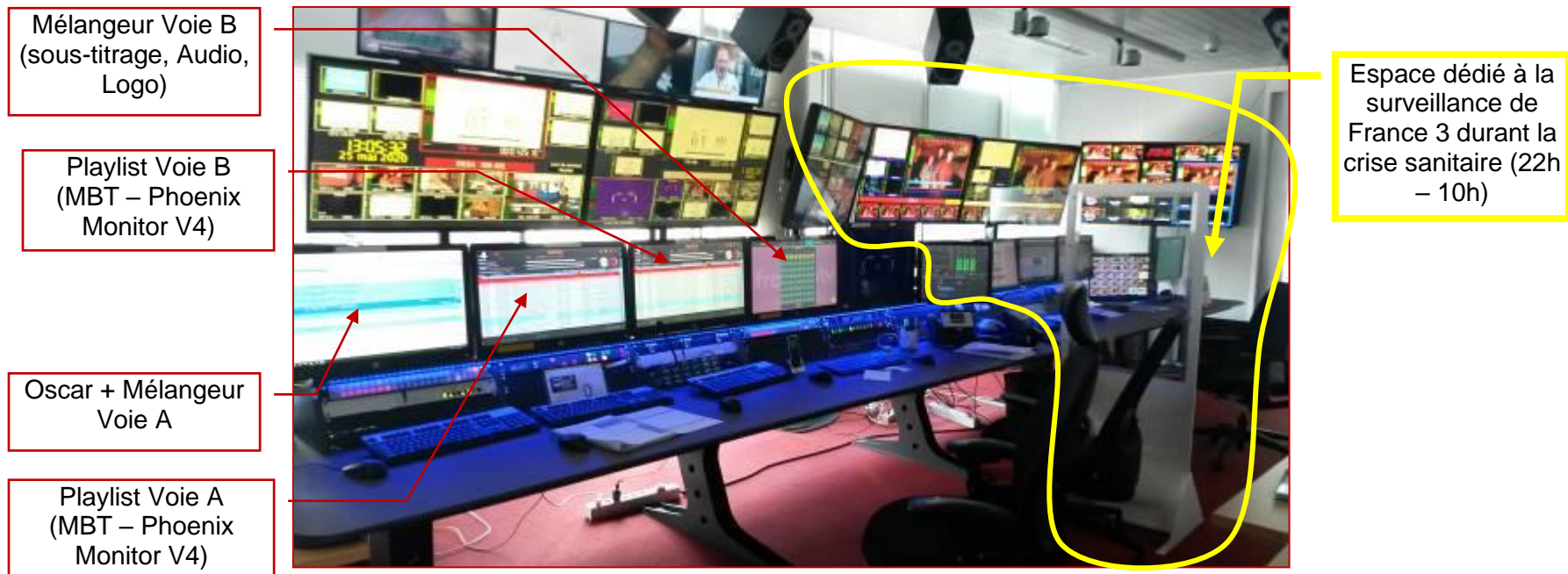


Figure 19 : Régie France 4



Figure 20 : Régie France 3



Figure 21 : Régie France 2

Comme présenté précédemment, la création de la Control Room et de Pupitres d'exploitation vise une centralisation des activités de diffusion et une mutualisation des équipements.

Elle vise également le passage d'une diffusion monocanal à une diffusion multicanal.

Par définition, les futurs équipements ne seraient pas les mêmes. Les systèmes d'exploitation futurs, ainsi que les technologies prévues, impliqueraient un volume d'équipements moindre et donc inférieur à la somme des équipements actuels. La Control Room ne serait effectivement pas composée des équipements actuels additionnés.

Se posent alors deux principales natures de questions :

- Bien que la Control Room n'intégrerait pas la somme des équipements actuels, sa capacité cible et ses caractéristiques spatiales (emplacement, forme, surface...) permettront-elles d'accueillir les futurs équipements qui seraient déterminés dans le cadre de l'étape 2 du projet ?
- En cas de contraintes capacitaires, quelles sont les marges de manœuvres prévues par la Direction ?
- Le risque ici serait que les contraintes spatiales de l'emplacement cible amènent finalement à des arbitrages d'ordre technique, qui auraient des répercussions sur les conditions de réalisation des activités : si les besoins fonctionnels devaient déterminer un nombre d'écrans de l'ordre de 8 par exemple, et qu'il s'avère que l'espace cible ne permet l'installation que de 7 écrans, quelles sont les alternatives prévues par la Direction ?
- Du point de vue technique, un seul écran de visualisation pourrait être dédié à plusieurs fonctionnalités. Mais dans ce cas, quel serait l'impact de l'intégration de plusieurs fonctionnalités dans un même équipement sur les conditions futures de réalisation des activités (pour les Exploitants) ?

L'ensemble de ces questions montre que les arbitrages qui seront opérés en matière d'équipement au sein de la Control Room auraient forcément un impact sur l'activité cognitive des Exploitants. Les variables de leur champ de supervision seraient modifiées, et par là-même l'activité cognitive qui en découle.

L'intégration de plusieurs fonctionnalités au sein d'un même équipement (à l'image de la régie de France 4 actuellement) impliquerait une réduction du champ de supervision des Exploitants. Or, il est reconnu que pour ce type de situation de contrôle, dites dynamiques et complexes, que la réduction du champ de supervision contraint considérablement les processus de prise de décision, et au final les possibilités d'action pour les opérateurs concernés.

Ces contraintes deviennent problématiques (du point de vue des conditions de travail), notamment en mode dégradé de l'activité, c'est-à-dire lors de la résolution de problèmes liés à des anomalies ou des dysfonctionnements.

Aussi, il conviendrait dans le cadre du projet de tenir compte des exigences de l'activité cognitive des Exploitants afin de déterminer des équipements et des paramétrages adaptés aux exigences de leurs activités.

## **LA SEPARATION DE LA SUPERVISION DES PUPITRES D'EXPLOITATION DES DIRECTS**

La séparation envisagée entre les activités de supervision et celles de la gestion des directs interroge nombre d'Exploitants rencontrés en observations et interviewés lors de nos entretiens.

Ces deux activités sont actuellement réalisées depuis un espace unique, la régie finale.

De manière générale, l'organisation et la réalisation de ces activités sont établies de manière concertée entre les deux acteurs (binôme) en charge de l'exploitation sur une vacation de 12h.

Même si ces activités sont réparties entre les deux exploitants, elles restent intimement imbriquées et coordonnées entre elles.

Exemple : lorsque le premier Exploitant est dédié à la surveillance de la playlist à l'antenne (surveillance des commutations, des habillages dynamiques, du sous-titrage, du logo, nom du gagnant, la publicité, les bandes annonces...), le second Exploitant s'occupe de la gestion des opérations liées aux directs : essais, affectation des voies (synchroniseurs), validation des durées, décomptes, etc.

La gestion des directs bénéficie ainsi d'une bonne visibilité sur les éléments de la playlist en amont et en aval du direct. Inversement la surveillance de la playlist requiert un partage des éléments relatifs au direct (notamment pour anticiper les actions à mettre en place en cas de dépassement de la durée et de l'horaire initial).

Durant la gestion des directs, une coordination se met en place entre les deux Exploitants d'une part, et entre les Exploitants et le Chef de Chaîne d'autre part. Cette coordination porte notamment sur la validation d'éléments temporels (horaire de démarrage, durée, nombre de secondes en cas de dépassement, etc.), afin que le trinôme partage les mêmes informations au même moment, ainsi que les validations nécessaires en cas d'ajustements ou de recalages opérés sur la playlist.

Pour cela, la proximité spatiale des Chefs de Chaîne avec les Exploitants est l'une des conditions utiles pour cette coordination. En effet, lors de la gestion de certains directs complexes (tels que le sport par exemple), les trois opérateurs peuvent être mobilisés simultanément sur les directs. L'aménagement spatial sur le site de Varet est le plus

illustratif de la pertinence de cette proximité entre les Chefs de Chaine et les Exploitants : le poste de travail du Chef de Chaine donne un accès visuel direct sur les postes de travail des Exploitants et leurs équipements (Cf. Figure ci-dessous).



*Figure 22 : Aménagement actuel à Varet – proximité et continuité visuelle entre le Chef de Chaine et les exploitants*

Par conséquent, la division projetée de ces activités pourrait impliquer plusieurs contraintes et risques :

- Coordination difficile entre les trois opérateurs ;
- Enchainements difficiles entre les directs et le reste du contenu de la playlist ;
- Interférences des informations entre les différentes activités simultanées des chaînes regroupées au sein de la Control Room ;
- Augmentation de la charge visuelle et sonore ;
- Manque d'intérêt au travail si la vacation d'un Exploitant ne porte que sur des activités de supervision ;
- Concentration des périodes de stress liées à la gestion des directs en cas où l'Exploitant est affecté principalement sur cette activité ;
- Etc.

Enfin, nous constatons ici que les incidences de cette organisation du travail projetée seront étroitement liées à la planification des Exploitants sur les différentes activités, mais également aux fluctuations des besoins de l'antenne en termes de directs.

Ces informations n'étant pas connues à ce stade, l'analyse des risques relatifs à cette nouvelle organisation des activités devrait être approfondie dans le cadre de l'étape 2 du projet.

### **III. - Une possible augmentation des facteurs de risques psychosociaux au sein du CDE**

---



### III.1. Préambule : pour une approche organisationnelle à l'origine des RPS

Lorsque l'on aborde la question des risques psychosociaux, le principe de risque se réfère au « *lien entre l'exposition aux dangers et les préjudices que cette exposition est susceptible d'engendrer* »<sup>36</sup>. Si les situations désignées dans ce cadre regroupent une grande diversité de causes et de conséquences (stress, harcèlement moral, violence, souffrance, dépression, suicide, troubles musculosquelettiques, etc.)<sup>37</sup>, les principales approches disciplinaires convergent sur les facteurs organisationnels qui en sont à l'origine.

Les recherches réalisées dans les domaines de l'ergonomie, de la sociologie, de l'économie et de la gestion démontrent l'importance du rôle joué par les contingences organisationnelles dans les conséquences défavorables relevées sur les conditions physiques et psychologiques de travail. Elles mettent également en évidence leurs effets sur la santé sociale (insertion et bien-être social), considéré par Organisation mondiale de la santé (OMS) comme une composante majeure de la santé<sup>38</sup>.

Ainsi que nous venons de le souligner dans le chapitre précédent, le projet d'installation d'une Control Room et de Pupitres d'Exploitation au sein du CDE fait d'ores et déjà émerger des interrogations concernant la façon dont pourrait concrètement s'articuler l'activité autour de ces nouveaux dispositifs techniques. Compte tenu de la nature des inquiétudes exprimées sur le terrain (sur lesquelles nous reviendrons plus loin), et de la faiblesse du niveau d'information disponible à ce stade pour les lever, il apparaît à présent opportun de s'interroger sur les principes organisationnels qui pourraient caractériser un système sécuritaire pour les salariés du CDE.

Par *sécuritaire*, notion volontairement empruntée au secteur industriel, nous entendons simplement qualifier ici une organisation du travail qui favorise une limitation maximale du risque. Cette approche met en évidence la nécessité de concevoir des organisations qui soient en mesure de soutenir des dynamiques psychosociales positives. Les retours d'expériences et les études réalisées dans ce domaine offrent désormais une lecture relativement précise des leviers permettant d'agir en amont sur les problèmes, afin de générer de véritables mécanismes préventifs (se référer à l'annexe 1 pour plus de détails).

Il est à présent admis qu'une prévention des risques efficace ne peut en aucun cas se limiter à sa seule dimension opérationnelle : les situations de travail étant, en réalité, la résultante complexe de multiples facteurs, où l'organisation du travail joue un rôle fondamental dans la constitution et la consolidation de barrières de défense contre les risques, notamment de dégradation de la santé des travailleurs. C'est pourquoi la notion de défense en profondeur doit s'imposer dans le cadre d'une véritable **politique organisationnelle de prévention**.

---

<sup>36</sup> BRUN J.P., BIRON C. et IVERS H., 2007, *Démarche stratégique de prévention des problèmes de santé mentale au travail*, Rapport R-514 de l'IRSST.

<sup>37</sup> NASSE P. et LÉGERON P., 2008, *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, La Documentation française.

<sup>38</sup> Organisation Mondiale de la Santé (1946), *Constitution*. [http://www.who.int/governance/eb/who\\_constitution\\_fr.pdf](http://www.who.int/governance/eb/who_constitution_fr.pdf).

## LIMITES DE LA DIMENSION INDIVIDUELLE EN PREVENTION

Si les causes des évènements indésirables, au sens large (erreurs, incidents, accidents, crises de larmes, états dépressifs, burnout, suicides, etc.), survenant au sein des entreprises sont encore souvent réduites à leur dimension individuelle, la recherche en prévention des risques dans l'industrie notamment (et plus particulièrement dans la sûreté nucléaire), a conduit à un changement de paradigme, déplaçant l'explication des troubles depuis la responsabilité des salariés, vers des contingences organisationnelles<sup>39</sup>.

Une approche préventive basée sur la responsabilisation individuelle n'a effectivement que très peu d'effet sur les facteurs de risque, tant il est vrai que les acteurs (encadrement ou subordonnés) ne choisissent pour ainsi dire jamais de commettre des erreurs à l'origine d'incidents, ni de se retrouver dans des situations d'épuisement professionnel.

Ainsi une mesure des facteurs de risques sous l'angle culpabilisant de la capacité de résistance au stress, ou au changement par exemple, suivie de dispositifs individuels d'accompagnement (cellules d'écoute psychologiques, groupes de parole, coaching, massages, etc.) ou encore de « bonnes pratiques », ne se transforme que très rarement en parade contre leur reproduction. De la même manière, la sanction, bien que répondant à un besoin émotionnel légitime, se révèle généralement inefficace lorsque les situations de travail vers lesquelles sont renvoyés les salariés demeurent inchangées.

Il convient d'autre part de souligner que chaque service de France Télévisions, à l'instar de toute entreprise ou institution, est lui-même inclus dans un écosystème, où les décisions managériales, tout comme les choix faits par les salariés, sont eux-mêmes façonnés par des contraintes économiques, politiques et financières<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> Justin Larouée, Franck Guarnieri, Denis Besnard (2014). *Le modèle de l'erreur humaine de James Reason*, MINES ParisTech.

<sup>40</sup> Perrow C. (1984). *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies* New York: Basic Books.

## III.2. Un projet indissociable de son contexte

### III.2.1. Des départs non remplacés sur fond de restriction budgétaire

Comme d'autres entreprises de l'audiovisuel public, France Télévisions est soumise depuis plusieurs années à des mesures d'économies importantes qui impactent directement ses orientations stratégiques et son organisation. Pour la seule année 2020, la baisse des dotations de l'état représente 60 millions d'euros, pour une baisse totale de 160 millions d'euros prévue à l'horizon 2022<sup>41</sup>.

Compte tenu de la hausse mécanique des charges et des investissements supplémentaires demandés par l'état dans le numérique, les restrictions budgétaires réelles avoisinent les 400 millions d'euros sur les trois prochaines années. Pour parvenir à maintenir son équilibre budgétaire en 2020, la Direction de France Télévisions s'appuie notamment sur un plan de départs volontaires prévoyant la suppression de 215 postes équivalents temps plein (ETP), ce qui porterait la baisse globale des effectifs à 700 ETP depuis 2015<sup>42</sup>, (sachant qu'en 2018, le groupe annonçait avoir déjà supprimé 800 ETP depuis 2012).

Ces restrictions budgétaires orientent également des décisions stratégiques concluant, par exemple, à la baisse des investissements dans certains programmes (tels que le sport, les émissions de divertissements, jeux télévisés, magazines)<sup>43</sup>, ainsi que dans les achats de films et de séries<sup>44</sup>. La politique d'attrition importante, liée au non remplacement des départs, reste néanmoins avant tout justifiée par des mesures d'économies décidées au plus haut niveau de l'état, plus que par une nécessité d'adapter la force de travail au plan de charge ; dans la mesure où France Télévisions continue d'assurer ses principales missions, tout en développant de nouvelles activités (notamment autour du numérique).

Il convient par conséquent de souligner que les départs volontaires rentrant dans le cadre de la Rupture Conventionnelle Collective, qui viennent s'ajouter à la réduction de la masse salariale déjà entreprise depuis plusieurs années, posent ici la question de l'évaluation qui est faite (ou non) de la charge de travail à absorber par les équipes qui restent, ainsi que des compétences nécessaires pour accompagner les orientations stratégiques de France Télévisions.

La question de la charge de travail revêt un caractère déterminant en matière de prévention puisqu'elle permet de mesurer l'adéquation des effectifs aux missions attribuées. L'objectif étant ici de s'assurer que l'organisation offre des conditions de travail garantissant aux salariés de pouvoir réaliser leur activité, sans que ceci n'implique de répercussions négatives sur leur sécurité, ainsi que sur leur santé physique et mentale.

---

<sup>41</sup> Source : Le Figaro – Agence France Presse, *France Télévisions à l'équilibre en 2020, pour la 5<sup>ème</sup> année consécutive*, publication du 19 décembre 2019.

<sup>42</sup> *Ibid.*

<sup>43</sup> Source : Le Point - Agence France Presse, *France Télévisions : 170 emplois supprimés en 2018*, publication du 21 décembre 2017.

<sup>44</sup> Source : Le Figaro Economie, *France Télévisions détaille son plan d'économies pour 2019 : France Télévisions doit faire face à des restrictions budgétaires et lance un vaste plan de départs volontaires. L'année 2019 ouvre une période de transformation*, publication du 19 décembre 2018.

Il convient à ce stade de rappeler que tout employeur a l'obligation légale d'assurer la sécurité de son personnel :

- L'obligation de sécurité vis-à-vis du salarié trouve tout d'abord sa source dans l'existence du contrat de travail (article 1147 du Code Civil) ;
- Le Code du Travail précise qu'il revient à l'employeur d'assurer la protection de la santé des salariés (article L 230-2 du Code du Travail) ;
- La loi impose ensuite à tout employeur de mettre en œuvre des mesures et des actions visant à assurer la sécurité, ainsi que la santé physique et mentale des salariés (article L. 4121-2 du Code du Travail).

### **III.2.2. Des modes de gestion favorables au développement de Risques PsychoSociaux**

En réponse aux contraintes budgétaires et aux injonctions gouvernementales de poursuivre leurs missions avec moins de moyens, de nombreux établissements et entreprises du secteur public, telles que France Télévisions, sont désormais poussés à se tourner vers de nouvelles formes d'organisation du travail fondées sur des principes tels que l'amélioration continue (ou encore l'excellence opérationnelle).

Inspirés du *Toyota Production System* japonais (plus connu sous le nom de *Lean Management*, littéralement « *gestion maigre* »), ces modèles proposent une production « au plus juste » consistant à réduire continuellement le temps et les coûts nécessaires à la production de produits ou de services<sup>45</sup>. Cette « *amélioration continue* » pose de nombreuses questions quant à la prévention des risques professionnels, du fait notamment de l'inconstance des situations de travail à laquelle elle conduit<sup>46</sup>.

De nombreuses études scientifiques font désormais le lien entre ces modes de gestion et l'apparition de troubles psychosociaux. Ces résultats alertent notamment sur la dégradation des conditions de travail induite par des réorganisations répétées<sup>47</sup>, ainsi que par la mise en place d'une gestion de l'activité à flux tendu, entraînant une réduction constante des ressources temporelles mises à disposition des salariés.

Les mutations organisationnelles qui s'en inspirent se traduisent généralement par des segmentations d'activité, par des mutualisations et des automatisations de tâches susceptibles de modifier en profondeur l'activité des salariés, ainsi que la perception que ces derniers ont de leur propre métier. De tels changements posent également question de la façon dont ils sont pensés, concertés et accompagnés, en vue de leur adéquation aux réalités rencontrées par les équipes sur le terrain.

Car si la souplesse offerte par les organisations à flux tendu de type *Lean* peut être objectivement considérée, d'un point de vue économique, comme un moyen efficace pour l'entreprise de réduire ses coûts de production, en supprimant les temps considérés comme improductifs et en automatisant certaines tâches à faible valeur

---

<sup>45</sup> G. Lasnier, « Le Lean Manufacturing, (Système de production à haute performance) dans les industries travaillant en juste-à-temps avec flux régulés par takt-time (rythme de la consommation du client) », *Revue des sciences de gestion*, n°223, 2007.

<sup>46</sup> S. Bruere, *Les liens entre le système de production Lean manufacturing et la santé au travail : une recension de la littérature*, Erudit, Université du Québec en Outaouais, 2013.

<sup>47</sup> Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, *5<sup>ème</sup> édition des Rendez-vous sur les conditions de travail : « Quels impacts du Lean sur la performance des entreprises et la santé des salariés ? »*, ANACT, 13 septembre 2012.

ajoutée, les impacts sur la santé et la sécurité des salariés sont en revanche beaucoup plus contrastés.

Comme nous l'avons souligné plus haut, le contexte économique et politique du secteur de l'audiovisuel public exerce une pression croissante sur les organisations du travail au sein du groupe France Télévisions, qui cherche continuellement à accroître sa performance et à améliorer sa compétitivité. Les principes d'amélioration continue qui en découlent impliquent des formes de maximisation des ressources humaines, avec pour corollaire une augmentation de la pression au travail et des effets importants sur la santé des salariés<sup>48</sup>.

Les investigations menées jusqu'à présent dans les activités où ces modèles d'organisation ont été déployés montrent effectivement que la réduction des ressources temporelles et les rythmes de travail plus rapides, induits par ce type de rationalisation, est à l'origine d'un accroissement du stress chez les salariés, qui sont aussi davantage atteints de troubles musculosquelettiques (TMS) en raison de l'augmentation concomitante des cadences et de la réduction des temps de récupération<sup>49</sup>.

### **III.2.3. Une installation de nouveaux dispositifs techniques dans une organisation mouvante et incertaine**

L'actuel projet de création, au sein du CDE actuel, d'une Control Room et de Pupitres d'exploitation intervient donc dans un contexte particulier, qui combine à la fois :

- Des vagues de départs de l'entreprise tout au long des sept dernières années, et qui vont se poursuivre dans les années à venir, au moins jusqu'en 2022 (même si les futurs utilisateurs potentiels de ces nouveaux dispositifs n'avaient été concernés jusqu'ici que dans une moindre mesure) ;
- Des changements d'organisation, de rattachement hiérarchique, ainsi que des changements techniques et technologiques dans le cadre de la création du CDE actuel (entamé il y a trois ans)
- Des changements de locaux récents et à venir, impliquant des déménagements pour les équipes (deux déménagements successifs pour les équipes de F5 en 2017 et 2019, un changement d'étage en 2017 pour celles de F2/F4, un changement d'étage également en 2017 pour la régie F3, ainsi qu'un déménagement au siège prévu pour ses équipes à l'issue de la phase 2 du projet CDE) ;
- Des changements technologiques successifs d'outils, de systèmes informatiques, d'automations, et donc de process, auxquels ont dû s'adapter les Chefs de Chaîne et les Exploitants des différentes régies finales (fin des cassettes et passage au tout numérique, déploiement d'Oscar<sup>50</sup>, du gestionnaire de Workflow des médias MBC, et remplacement du système d'automatisation pour l'exploitation des playlists –

---

<sup>48</sup> Rapport HIREs : *La santé dans les restructurations : Approche innovante et recommandations de principe*. Rapport mené par un groupe d'experts dans le cadre de projets européens connexes visant à mesurer l'impact des restructurations sur la santé.

<sup>49</sup> E. Morvan, B. Delecroix, *L'introduction du Lean dans une entreprise du BTP analysée à partir de la théorie de l'activité d'Engeström*, 50<sup>ème</sup> Congrès International de la Société Ergonomique de Langue Française, 2015.

<sup>50</sup> Oscar, est « un outil de médiation permettant la consolidation et la transformation automatique de fiches XML associées à chaque média à partir des données propres au CDE ou transmises par le Système d'Information », utilisé donc par plusieurs unités du CDE.

par le système MBT/Phoenix, déploiement de la dernière version 4 de Phoenix pour la régie F4, appelée également PR3, etc.)

- La présentation, en février 2019, d'un projet de développement des activités du CDE visant une mise en place de la centralisation de toutes les régies finales sur un site unique, le siège (projet plus large, en plusieurs étapes, qui inclut l'installation des nouveaux dispositifs techniques faisant l'objet de la présente expertise). Dans le cadre de ce projet, en décembre 2019, fut alors présentée l'étape 1 de la phase 2<sup>51</sup>, visant la création de la Control Room et de Pupitres d'exploitation.

Compte tenu de la densité de ce contexte, il est évident que la démarche de prévention des risques qui guide la présente analyse du projet de création d'une Control Room et de Pupitres d'exploitation, ne saurait en aucun cas en faire abstraction et se limiter à ses seuls aspects immobiliers. Les répercussions d'un tel projet ne peuvent effectivement être circonscrites aux conséquences de simples déplacements de cloisons et à un réagencement de meubles au sein du CDE : la mise en place de ces nouveaux dispositifs constituant en réalité la clef de voute du projet CDE dans son ensemble.

En effet, ce sont bien ces installations techniques (équipements et outils) qui rendront possible l'étape finale du projet (à savoir la centralisation, la mutualisation et le développement des activités et des équipes du CDE), dans la mesure où elles sont conçues pour servir véritablement de socle, autour duquel s'articulera toute la nouvelle organisation du travail. Bien que l'organisation cible soit seulement présentée dans ses grandes lignes à ce stade, il ressort que sa mise en œuvre sera dans une très large mesure conditionnée par la création de la Control Room et des Pupitres d'exploitation (ces travaux étant d'après la direction un « *prérequis à la centralisation de la diffusion des chaînes* »<sup>52</sup>).

S'il est annoncé que la configuration et le paramétrage de ces outils « *sont des sujets en cours d'étude et (qui) seront définis avec les collaborateurs lors d'ateliers* », ces dispositifs techniques ne répondent pas moins à des besoins précis et intangibles de l'organisation cible :

- La Control Room rend possible une gestion mutualisée des activités de supervision de l'ensemble des chaînes F2, F3, F4, F5 (jusqu'ici assurées de façon différenciée dans chaque régie finale), cette fois sur une seule et même installation ;
- Les Pupitres d'exploitation doivent permettre aux exploitants de se détacher ponctuellement de la Control Room pour se consacrer entièrement à la gestion de certains directs sur des dispositifs isolés (alors que les activités de supervision et de gestion des directs étaient jusqu'ici opérées sur un même lieu) ;
- La nouvelle version du système d'automation *Phoenix* (version 4) doit être déployée sur ces deux dispositifs techniques, de manière à rendre tous les postes polyvalents et mutualisables, en incluant la possibilité d'accéder simultanément à plusieurs chaînes (avec différentes sessions paramétrées spécifiquement pour chacune d'elles) pour en assurer la gestion simultanée.

---

<sup>51</sup> La phase 2 portant sur la mise en place de la centralisation des activités du CDE sur un site unique.

<sup>52</sup> Document FTV : *Information consultation sur le projet de développement du centre de diffusion et d'échanges / Phase 2 : Mise en place de la centralisation des activités du CDE sur un site unique / Etape 1 : Création d'une zone de supervision (appelée « control room ») et de pupitres d'exploitation*. CSE siège des 10 et 11 décembre 2019. p.4

La mise en place concrète de la Control Room et des Pupitres d'exploitation, au sein du CDE du siège, n'implique donc pas uniquement des travaux de réaménagement, dans la mesure où ces derniers n'ont pas pour finalité l'installation de mobiliers vides de sens ou à visée décorative. La combinaison des différents éléments précités démontre au contraire que ces nouveaux dispositifs techniques s'intègrent pleinement dans la perspective d'une réorganisation en profondeur du travail au sein du CDE.

De plus, une telle installation ne peut pas être considérée comme optionnelle puisque sans cette dernière, l'étape suivante du projet (prévoyant une définition plus précise de la nouvelle organisation du travail autour de la Control Room et des Pupitres) perdrait tout son sens. Plus généralement, sans la création et la mise en place de ces nouveaux dispositifs techniques, c'est le projet global de centralisation et de mutualisation des activités du CDE qui se trouverait dévitalisé. L'étape 1, phase 2, du présent projet revêt donc un caractère irréversible concernant la finalité même du projet, et sanctuarise des orientations stratégiques qui conditionneront des aspects fondamentaux relatifs aux conditions de travail.

Parmi les fonctionnalités offertes par ces nouveaux outils, figure surtout la possibilité de faire réaliser par un seul opérateur, des tâches jusqu'ici réalisées par plusieurs. Une telle finalité modifierait donc à la fois les conditions de réalisation de l'activité (combien de personnes pour réaliser quelles tâches ?), mais aussi de manière très saillante les conditions d'emploi, puisqu'un nombre d'opérateurs inférieur serait désormais requis pour piloter ces nouveaux dispositifs (combien de salariés seraient potentiellement amenés à quitter leur poste actuel ?).

A la lumière de ce premier constat, il va de soi que les préoccupations des salariés rencontrés sur le terrain dépassent très largement les éventuelles nuisances liées à d'éventuels travaux de réaménagement des locaux. Aussi, dans le cadre de notre approche organisationnelle des risques psychosociaux, la création de la Control Room et des Pupitres d'exploitation ne peut en aucun cas être dissociée de l'activité réelle des salariés (dans l'organisation actuelle), pas plus que des objectifs pour lesquels ces dispositifs ont été pensés, conçus et développés.

### **III.2.4. Des changements en profondeur présentés comme mineurs**

La Direction présente<sup>53</sup> l'actuel projet (étape 1, phase 2) comme étant sans conséquences majeure sur les conditions de travail, considérant qu'il ne s'agit pour l'instant que d'une installation de matériel, dont l'impact se limitera à des aspects immobiliers<sup>54</sup> (réaménagement des espaces techniques et de travail, déménagements de bureaux<sup>55</sup>).

Toutefois, les salariés qui en seraient les futurs utilisateurs identifient déjà, quant à eux, les modifications profondes prévisibles de leurs conditions de travail que ces nouveaux dispositifs techniques pourraient entraîner. Tel que définis dans cette première étape de la seconde phase du projet, les outils qu'il est envisagé d'installer

---

<sup>53</sup> Se référer également à cet effet aux PV CSE ayant porté sur la présentation du projet.

<sup>54</sup> Source : Réunion instruction de la demande du 4 mars 2020.

<sup>55</sup> Document France Télévisions : *Information consultation sur le projet de développement du centre de diffusion et d'échanges / Phase 2 : Mise en place de la centralisation des activités du CDE sur un site unique / Etape 1 : Création d'une zone de supervision (appelée « control room ») et de pupitres d'exploitation*. CSE siège des 10 et 11 décembre 2019. p.4

au sein de l'espace de travail du CDE siège répondent effectivement à des objectifs précis<sup>56</sup>, que nous rappelons ici :

- La seconde phase du projet « *correspond à la mise en place de la centralisation des activités en un CDE unique sur le site MFTV* » ; Les travaux de réaménagement de création de la Control Room et des Pupitres d'exploitation sont un « *prérequis à la centralisation de la diffusion des chaînes sur un équipement mutualisé* » ;
- La mise en place des nouveaux postes de travail permettra « *sur un même poste la configuration d'environnements adaptés en fonction des besoins* » ; L'intégration d'une nouvelle technologie permettra « *d'opérer la supervision du nombre croissant d'antennes au travers d'un équipement unique et mutualisé* » ;
- « *Cette nouvelle configuration technique permettra de concentrer les outils dans des équipements partagés par les différentes chaînes. Concrètement, la supervision des chaînes va s'opérer sur une zone unique (Control Room)* » ;
- L'exploitation des directs sera opérée « *soit depuis la Control Room, soit depuis des pupitres dédiés exclusivement à ces opérations. Concrètement, il s'agira de traiter ces directs au travers d'un espace équipé d'interfaces et de claviers totalement paramétrables afin de regrouper les opérations, actions et boutons liés à la gestion des directs* » ;
- « *Ce projet s'inscrit dans le cadre de projets de transformation de l'entreprise* » ; « *A terme, ce projet doit permettre d'adapter plus globalement les moyens techniques, les process et les ressources aux ambitions du groupe* ».

Les principales visées du projet de création d'une Control Room et de Pupitres d'exploitation, dont la portée se dessine ici de façon relativement explicite, contrastent cependant avec la minimisation qui en est faite par la Direction, au moyen d'un bornage restrictif de cette étape.

Or, toute réorganisation impliquant des changements futurs ambigus, peut se traduire chez les salariés par un sentiment d'insécurité. De nombreuses données démontrent que l'insécurité de la situation de travail<sup>57</sup> conduit à une détérioration de la santé, avec notamment une augmentation de la pression artérielle, principal facteur de risque de maladies coronariennes, avec comme corolaire l'apparition de maladies chroniques (prise ou perte excessive de poids, insomnies, accident cardiovasculaire, troubles de la tension artérielle, etc.)<sup>58</sup>.

Même lorsqu'un projet vise à renforcer la position de l'entreprise, et bien qu'il ne semble pas représenter une menace directe pour l'emploi à court terme, les salariés peuvent malgré tout en ressentir les effets sur leur santé. Outre la menace de perte d'emploi à proprement parler, l'insécurité de l'emploi recouvre également d'autres facteurs susceptibles de remettre en cause certains aspects caractéristiques de l'emploi (position dans l'entreprise, contenu du poste, opportunités de carrières, etc.).

---

<sup>56</sup> *Ibid.* pp.3-8.

<sup>57</sup> Pour rappel, l'insécurité de la situation de travail est l'une des six catégories de facteurs de RPS. L'insécurité de la situation de travail comprend à la fois l'insécurité socio-économique (peur de perdre son emploi, non maintien du niveau de salaire, contrat de travail précaire) et le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail (restructurations, incertitude sur l'avenir de son métier...).

<sup>58</sup> Rapport HIRES », *La santé dans les restructurations : Approche innovante et recommandations de principe*. Rapport mené par un groupe d'experts dans le cadre de projets européens connexes visant à mesurer l'impact des restructurations sur la santé. p.35-36



L'objectif affiché du présent projet est de développer les activités du CDE (en centralisant les activités de gestion des médias de programmes linéaires et non linéaires), pour pouvoir garantir à terme « la pérennisation du CDE » en augmentant les volumes de médias gérés (intégration de nouvelles activités liées au numérique). La Direction ne cache pas cependant que les changements envisagés auront inévitablement un impact sur les métiers et sur l'emploi. Mais l'organisation cible n'étant pas précisée à ce stade du projet, des données fondamentales telles que la nature exacte des modifications des contenus des postes, la répartition de la charge de travail et la diminution des effectifs qui serait visée à terme, ou encore la définition des nouveaux métiers au sein du nouveau CDE, restent totalement inconnues.

*« Les économies de coût sont assumées et il y aura bien des impacts sur l'emploi, les métiers et l'activité » (La Direction)*

*« Personne ne va perdre son emploi au CDE : on ne remplacera pas les gens qui partent en pré-retraite, c'est tout. On fera en sorte de leur permettre de se reconverter sur d'autres postes au sein de FTV » (La Direction)*

*« Enfin, ce projet doit concilier les obligations d'antenne imposées à France Télévisions et l'équilibre économique et financier. C'est la raison pour laquelle la maîtrise des coûts d'exploitation et de fonctionnement reste une préoccupation et que le CDE devra adapter ses process, son dimensionnement, et ses implantations. » (Document projet du 21/22 février 2019)*

La Direction indique que le redimensionnement (à la baisse) des équipes d'Exploitants et de Chefs de Chaîne passerait essentiellement par des départs non remplacés.

Le risque que des salariés, souvent très attachés à l'intérêt de leur métier et qui avaient construit une solide expertise dans leur domaine, se retrouvent réaffectés sur des postes moins valorisants ou qui ne suscitent pas le même attrait, ne serait cependant pas totalement écarté si le nombre de départs volontaires devait finalement s'avérer inférieur à l'objectif visé par la direction en termes d'effectif cible.

En plus des effets destructeurs sur la motivation et de la perte de repères qu'elles engendreraient, d'éventuelles mobilités non souhaitées pourraient être vécues comme une injustice, voire un déclassement, une négation de l'investissement individuel, susceptible de provoquer chez les salariés frustration, perte de confiance en l'entreprise et perte de sens au travail.

Compte tenu de ses effets directs sur la motivation et donc sur la productivité des salariés dans l'entreprise, il convient d'insister sur l'importance de la stratégie de pilotage du changement, s'agissant de la prise en compte du facteur humain dans la gestion qui en sera faite par les Ressources Humaines et le management, si des mobilités internes devaient être proposées à l'issue du projet CDE.

Le risque ici serait que l'utilisation et la valorisation des connaissances fines que les salariés ont acquis dans leur métier, grâce à leur parcours professionnel, passent finalement au second plan. Ce qui peut être parfois le cas lorsque la priorité retenue pour opérer ce type de changements est de combler des besoins en se satisfaisant des ressources existantes, en déplaçant simplement des personnes d'un service à l'autre, et en partant du principe qu'elles s'adapteront aux nouvelles exigences de leurs tâches.

Ainsi que nous l'avons souligné plus haut, le projet de création de la Control Room et des Pupitres d'exploitation s'inscrit dans la continuité de réorganisations successives chez France Télévisions, ainsi que dans le cadre d'un projet plus large visant une centralisation des activités de diffusions du CDE. Les plans d'économies qui guident en

partie ces changements, ont impliqué au cours des trois dernières années une réduction constante des effectifs du CDE, passés de 120 personnes en 2016, à 78 en 2020<sup>59</sup>. Alors que ces départs non remplacés avaient jusqu'ici touché principalement des professions extérieures aux régies finales, les orientations stratégiques du présent projet pourraient donc cette fois-ci représenter une menace pour l'emploi susceptible de concerner l'ensemble des unités de travail du CDE.

Il convient par ailleurs de souligner que la vague de départs qu'ont connu d'autres services du CDE ont un impact non négligeable sur l'environnement de travail des salariés qui y restent, voient leurs services se vider et de nombreux collègues partir. Considérer que les salariés qui conservent leur poste seraient plus « chanceux » que les collègues qui les ont quittés, reviendrait à minimiser les effets possibles d'un tel épisode de redimensionnement des équipes sur leur santé. De nombreuses données apportent un éclairage sur ce qui est désormais communément désigné comme le « syndrome du rescapé » (ou « du survivant »)<sup>60</sup>.

Dans un contexte de réorganisations continues sur fond de restrictions budgétaires, les risques liés à l'impact psychologique d'une réduction massive des effectifs sont d'autant plus importants. Ce facteur devrait donc également être considéré avec attention dans le cadre du présent projet, si celui-ci implique à terme un redimensionnement notable des équipes d'Exploitants et de Chefs de Chaine.

### **III.2.5. Une segmentation artificielle du projet qui alimente les inquiétudes sur l'avenir**

Le choix de découpage du projet en plusieurs étapes est justifié par le caractère itératif de sa conduite, présenté comme nécessaire à sa mise en œuvre opérationnelle. Mais, comme nous l'avons vu dans la partie précédente, ici le phasage s'est conclu par un cloisonnement étanche de la première étape (de la phase 2), qui tend à restreindre cette partie cruciale du projet à de simples travaux de réaménagement. Les modalités de fonctionnement et les changements organisationnels, induits par l'introduction de ces dispositifs techniques, ne seraient finalement connus qu'au cours de l'étape finale du projet, c'est-à-dire après leur mise en place définitive. Cette segmentation implique donc l'adoption et le déploiement irréversible de nouveaux équipements et outils, avant d'avoir pu identifier dans quelles conditions précises ces derniers seraient éventuellement à même de répondre à la fois :

- aux objectifs définis dans le cadre du projet global de développement des activités du CDE (enjeux de stratégie commerciale, de performance et d'optimisation des ressources) ;
- aux besoins de l'activité réelle de ses principaux utilisateurs, à savoir les Exploitants et les Chefs de Chaine (enjeux de continuité de l'activité, de conditions de travail, d'emploi, et de métiers).

Les seules indications apportées pour le moment dans le discours de la Direction se limitent à la présentation d'une « philosophie » du projet, l'organisation du travail, les process et le paramétrage des nouveaux outils restant encore à définir à l'issue de l'étape 2 (phase 2).

---

<sup>59</sup> Source : Entretien Direction du 4 mars 2020.

<sup>60</sup> Noer D.M. (1997), *Layoff survivor sickness : What is it and what to do about it*, dans M. K. Gowing, J. D. Kraft et J. C. Quick (éds), *The new organisational reality : Downsizing, restructuring and revitalisation*, Washington (DC), American Psychological Association.

Paradoxalement, ainsi que nous l'avons souligné dans le chapitre précédent, des arbitrages ont cependant bien été opérés sur certains déterminants des situations futures de travail des personnels concernés (l'implantation, l'outil du système d'automatisation, le principe de multidiffusion, le principe de séparation de la supervision de la gestion des directs, et éventuellement le nombre de postes physiques, le nombre de chaînes par poste de travail, et le nombre d'écrans par poste).

Comme nous l'avons également présenté plus haut, si les nouveaux équipements et outils offrent bien la possibilité d'assurer la réalisation des activités de diffusion avec des effectifs inférieurs (à ceux affectés dans l'organisation actuelle), le nombre d'opérateurs qui utiliseront simultanément la Control Room et les Pupitres n'est en revanche pas encore déterminé, par exemple, pas plus que la répartition des tâches entre les deux dispositifs, ni les modalités de planification des personnels concernés, etc. La Direction renvoie effectivement la majorité de ces aspects fondamentaux à l'étape 2, de la phase 2 du projet et mise sur les ateliers participatifs afin de les « co-construire ». .

*« Les Control Room c'est ce qui se fait dans presque toutes les chaînes aujourd'hui » (La Direction)*

*« Parlons plutôt de co-construction si vous le voulez bien. L'idée et la logique du projet sont de dire qu'on n'arrive pas avec un produit totalement fini. On va l'ajuster ensemble. On est dans une proposition de co-construction. C'est pour cela que vous pouvez regretter qu'on n'ait pas toutes les réponses au moment où on se parle, mais au moins, on n'arrive pas avec une solution totalement ficelée qu'on vous propose de vous imposer. Au contraire, on propose d'élaborer avec l'appui des collaborateurs concernés.*

*Cela a le défaut de ne pas permettre une réponse à toutes les questions que vous posez à ce stade, mais en tout cas de définir le chemin qui permettra de définir les réponses à toutes ces questions. » (La Direction – Extrait du PV CSE du 7 janvier 2020)*

Nombre de salariés rencontrés considèrent cependant que ces aspects sont déterminants pour leur avenir et leurs futures conditions de travail. A ce titre ils estiment que ces sujets auraient donc dû être traités dès la première étape de cette phase, et non au cours de la seconde :

*« On ne comprend pas pourquoi on installe la Control Room et les Pupitres avant que le projet soit complètement défini » (Un salarié)*

*« Ce projet est complètement flou pour nous : quelles tâches avec quels outils ? On n'en sait rien » (Un salarié)*

*« Avant de pondre des projets, il faut d'abord répondre à des besoins... on a l'impression que c'est le contraire qu'ils font » (Un salarié)*

Le flou organisationnel induit par cette segmentation, par le niveau de précision extrêmement faible de ces explications, ainsi que par le manque d'informations concrètes entourant la finalité du projet, compliquent considérablement toute forme de projection dans l'avenir pour les salariés du CDE. Rencontrés en entretien, ces derniers interprètent généralement les leviers organisationnels actionnés dans le cadre d'un tel projet (centralisation, mutualisation et automatisation de tâches) comme un simple moyen pour l'entreprise de faire davantage d'économie à leurs dépens :

- En réduisant à terme les effectifs d'Exploitants et de Chefs de Chaine (menace ressentie sur l'emploi) ;
- En augmentant progressivement la charge de travail des salariés qui resteront en poste (menace ressentie sur le contenu et volume de travail) ;
- En limitant au maximum le travail de nuit, voire en le supprimant complètement pour certains postes (menace ressentie sur l'organisation du temps de travail et sur le niveau de rémunération).

*« Le principe de mutualisation fait qu'il n'y aura plus une chaine attribuée à chaque Chef de Chaine » (La Direction)*

*« Pendant les ateliers, on nous demandait de nous projeter dans l'avenir, mais comment se projeter si le futur n'est pas un minimum décrit » (Un salarié)*

*« Ce qu'ils veulent avant tout, c'est faire des économies en supprimant des postes et en nous enlevant de la rémunération » (Un salarié)*

Le sentiment d'insécurité de l'emploi est très étroitement lié au niveau de confiance que le salarié a en son entreprise. Or, l'annonce d'une réorganisation peut dans certains cas être assimilée à un manquement au contrat psychologique<sup>61</sup> qui lie le salarié à son employeur. Le sentiment d'injustice, de manque de reconnaissance, voire de trahison, qui peut en résulter se traduit généralement par une baisse de la motivation, pouvant donner lieu par la suite à une augmentation de l'absentéisme.

A *contrario*, la crainte de la perte d'emploi peut dans le même temps générer du présentisme, en poussant des salariés malades à continuer de travailler au détriment de leur état de santé.

Lorsqu'ils sont interrogés sur leur avenir dans l'entreprise en lien avec le projet, rares sont les salariés du CDE en mesure de se projeter dans une dynamique d'évolution par rapport à leur poste actuel. Or, la notion d'évolution, plus précisément la possibilité offerte par l'entreprise de pouvoir progresser tout au long de sa carrière, a la valeur d'une norme et constitue un repère important pour tout salarié.

A *contrario*, l'absence de promotion peut être ressentie comme une perte. Plus largement, le caractère incertain des perspectives d'évolution de carrière peut être assimilé à une forme d'insécurité socio-économique<sup>62</sup>.

*« Au départ on nous a présenté le projet comme s'il s'agissait d'un développement des plateformes au détriment du linéaire... pour nous qui faisons essentiellement du linéaire, c'était non seulement révoltant, mais aussi anxiogène » (Un salarié)*

*« La réalité de demain sera qu'il n'y aura plus de chaine attirée pour chaque personnel. La répartition se fera en fonction des tranches horaires, mais ce n'est pas encore totalement stabilisé » (La Direction)*

*« S'ils changent nos fiches de postes, on va devoir repostuler en interne comme des débutants... ça va être les chaises musicales, on n'aura pas le choix » (Un salarié)*

<sup>61</sup> « Le contrat psychologique, né de la relation employé / employeur, est constitué à la fois d'éléments explicites mais surtout implicites, au sens de non formalisés ». MERLE, Karine. *Le contrat psychologique comme clé de compréhension du suicide au travail*, Humanisme et Entreprise, vol. 296, no. 1, 2010, pp. 41-58.

<sup>62</sup> « Rapport Gollac », *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 ; p.164

Les entretiens menés sur le périmètre du CDE font ressortir un fort niveau d'incertitude, voire d'anxiété, quant à l'orientation future de leur entreprise, dont ils ne parviennent plus forcément à décrypter tous les objectifs. Les déductions qu'ils tirent de leurs propres interprétations nourrissent des doutes grandissants sur les évolutions de leur rôle et la place qu'ils y occuperont dans un avenir proche. L'impression, très marquée au sein des équipes, que les véritables objectifs visés par la Direction du groupe ne leur sont pas dévoilés, traduit une perte de confiance dans l'entreprise.

### III.3. Un risque de fragilisation progressive du système de ressources

L'environnement de travail peut être appréhendé comme un système complexe dans lequel différentes ressources sont mises à disposition des acteurs de l'entreprise pour permettre à ces derniers de mener à bien leur activité.

Il s'agira dans ce chapitre d'évaluer les impacts potentiels du projet de création d'une Control Room et de Pupitres d'exploitation sur le système global, en procédant principalement au sondage de trois ressources constitutives de l'environnement de travail, à savoir les ressources organisationnelles (modes de gestion), les ressources techniques (équipements) et les ressources du collectif (effectifs).

#### III.3.1. Des déséquilibres organisationnels non régulés, qui risquent de s'accroître

S'agissant des changements opérés jusqu'à présent au niveau des régies finales de France Télévisions, il ressort des entretiens que le sentiment d'insécurité socio-économique (évoqué dans le chapitre précédent) est renforcé par l'absence de concertation des salariés, ainsi que par des lacunes dans la communication qui en est faite aux équipes.

Le plus souvent les salariés se sont sentis mis devant le fait accompli et ont découvert les difficultés au fur et à mesure, sans que ne leur soit apporté le niveau d'explication, ni de soutien, qui aurait éventuellement pu leur permettre de saisir la cohérence de ces changements, qu'ils ont pourtant vécu à la première personne. Même si beaucoup comprennent, dans une certaine mesure, les objectifs visés par leur Direction en termes de performance globale, la plupart déplorent cependant d'être trop souvent absents des processus de construction de leur transposition opérationnelle sur le terrain.

Ce sentiment marqué d'être continuellement ballottés par les événements, sans avoir réellement de prise sur eux, explique qu'une grande partie des salariés du CDE disent subir ces changements plus qu'ils n'y adhèrent. Ce faible niveau d'implication est également préjudiciable pour l'entreprise, dans la mesure où il a nécessairement un impact négatif sur la confiance, la motivation et la prédisposition des salariés pour accompagner de nouveaux projets.

Au cours des dernières années, la démarche d'amélioration continue déployée par France Télévisions s'est notamment traduite au niveau du CDE par :

- **Des départs non remplacés**, qui ont concerné principalement des postes situés en amont des régies, notamment sur des services tels que la Préparation Diffusion, qui posent la question de la façon dont ces suppressions sont compensées dans l'organisation (question du risque potentiel de répercussions en aval sur la fluidité des activités de diffusion). D'autant que dans certaines unités, comme celle du Contrôle Qualité (Vérification), il semble au contraire que la charge de travail tend à s'accroître en dépit des automatisations mises en place ;
- **Des glissements de nouvelles tâches sur les régies**, sans forcément déployer les moyens humains et techniques en correspondance (validation des médias à diffuser sur le web par les Exploitants en plus de leurs autres tâches, prise en charge de la diffusion de la playlist de la région F3 IDF, basculée sur les équipes

de F3 à Varet, avec une version simplifiée et donc insuffisamment adaptée de MBT, etc.) ;

- **Le déploiement d'outils informatiques complexes et instables**, souvent livrés avant d'avoir été complètement paramétrés pour répondre aux exigences de l'activité et sujets à de nombreux dysfonctionnements, avec un soutien social insuffisant (management, développement, formation,) pour permettre aux salariés une adaptation fluide et sereine ;
- **Une communication minimaliste et essentiellement descendante**, sans prise en compte suffisante du point de vue de l'activité réelle, qui aurait permis d'anticiper et donc d'atténuer des difficultés rencontrées sur le terrain (manque d'espaces de régulation des tensions perçues par les équipes) ;
- **Une banalisation des tensions exercées sur l'activité**, résultant des contradictions entre les impératifs de résultat accompagnant ces changements, et les moyens alloués pour faire face à la réalité du travail à effectuer (accumulation de contraintes, activité parasitée par la gestion des anomalies et des dysfonctionnements, travail invisible etc.).

S'agissant de l'actuel projet CDE et des objectifs visés par la création d'une Control Room et de Pupitres d'Exploitation, ce sont ici des leviers habituels du Lean Management qui semblent avoir été retenus. On y retrouve notamment :

- **De nouveaux départs non remplacés et/ou des mobilités internes** (réduction des effectifs prévisibles à moyen terme) au niveau des différentes unités, dont celles des Exploitants et de Chefs de Chaine, qui interrogent sur la façon dont les missions des salariés sortis seront reportées et compensées par les nouveaux outils (automations), ainsi que par les collègues restants en nombre restreint (question de l'évaluation de la charge de travail actuelle, et de son volume à l'avenir) ;
- **Une mutualisation des activités de supervision** (multicanal), faisant appel à la polyvalence supposée des salariés pour assurer la gestion simultanée de plusieurs autres chaines, tout en se conformant à leurs process spécifiques (pas toujours maîtrisées actuellement), correspondant à des réalités éditoriales différentes et très marquées (question d'une éventuelle harmonisation des unités Programmes, pas encore entamée) ;
- **Une division des activités de supervision et de gestion des directs** (Control Room / Pupitres d'exploitation), entraînant remise en question profonde des modes opératoires des exploitants (fractionnement de l'activité sur deux lieux de travail) qui pose notamment la question de la répartition des tâches (spécialisation sur certaines tranches, travail isolé), ainsi que des possibilités de leur prise en charge simultanée par deux opérateurs (niveau d'entraide, collaboration, co-activité) ;
- **Le développement du système d'automatisation**, permettant de prendre en charge la supervision de plusieurs chaines à la fois (accès à toutes les chaines depuis le même poste), au moyen d'alertes sonores (automatisation de tâches), qui interrogent sur le niveau de fiabilité ces détections (délais d'intervention, qualité de la diffusion), ainsi que sur les marges de manœuvres laissées aux opérateurs (intérêt du métier, sens du travail) et sur le niveau de sollicitation cognitive qu'entraînerait une telle gestion simultanée (pression temporelle, charge mentale).

Les études en sciences de gestion, conduites dans une perspective de santé au travail, confirment que les contradictions entre ces principes organisationnels, leurs modalités d'application et la réalité de l'activité au quotidien sont généralement sous-évaluées par les entreprises. Or, faute d'une véritable définition des systèmes organisationnels, pour favoriser le maintien d'un bon niveau de régulation autour du travail, ces contradictions génèrent des tensions sur l'activité réelle, dont les salariés perçoivent les effets directs sur leur santé<sup>63</sup>.

Ces mécanismes ne peuvent être atténués que par la prise en compte du travail réel, avec la mise en place d'espaces de régulation (Cf. figure ci-dessous) qui donne aux salariés et à leurs encadrants directs la possibilité de participer activement à l'organisation de l'activité, à la définition du rapport besoins/moyens, et donc à la construction de leur propre santé<sup>64</sup>. Des travaux anglo-saxons confirment également que le risque de basculer dans la maladie physique ou mentale concerne avant tout les salariés qui sont soumis à un fort niveau de pression, mais qui surtout ne disposent que d'espaces d'expression très réduits<sup>65</sup>.

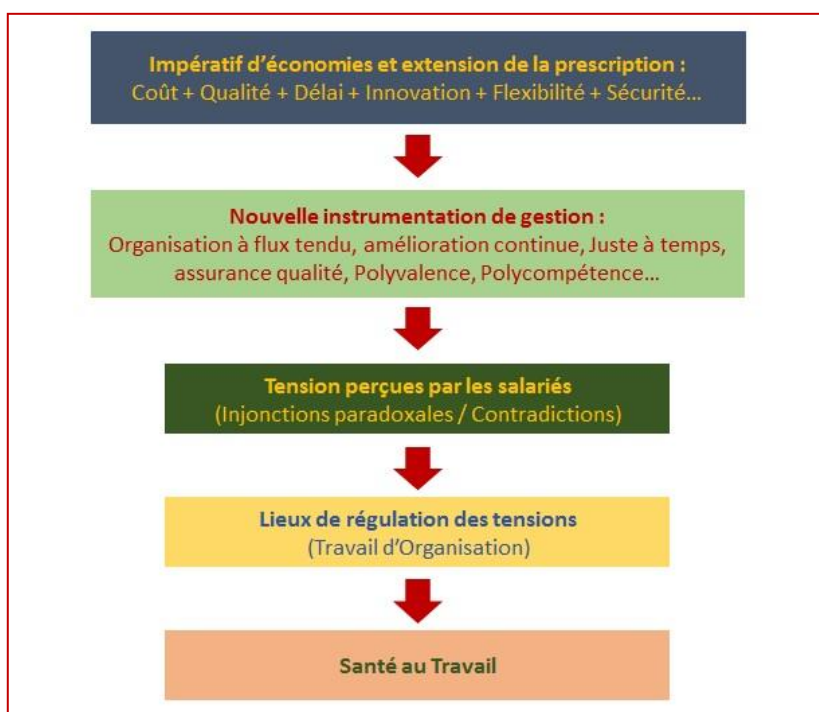


Figure 23 : Modèle de l'enjeu de la régulation locale issu des travaux du programme Santé, Organisation, Gestion des Ressources Humaines (SORG)<sup>66</sup>

<sup>63</sup> M. Detchessahar, *Santé au travail : quand le management n'est pas le problème, mais ... la solution*. Colloque AFFSET, *Revisiter la prévention des risques professionnels : un enjeu de développement durable*, Paris, 2010.

T. Bertrand, A. Stimec, *Santé au travail : voyage en pays de Lean management*, Revue Française de Gestion, vol. 37, n° 214, 2011.

<sup>64</sup> BENCHEKROUN, H., ARNOUD, J., & ARAMA, R. (2013). *Vitalité des activités et rationalité du Lean : deux études de cas*. Pistes, 15-3(3).

<sup>65</sup> DAVEZIES, P. (2004). « Souffrance au travail : le risque organisationnel », Conférence introductive aux journées médicales du CISME sur le risque organisationnel, Février 2004. Publié dans les Actes. 7-9

<sup>66</sup> PIHEL, L., DETCHESSAHAR, M., & MINGUET, G. (2008). *Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail*. Étude SORG : rapport du programme « Santé, Organisation et Gestion des ressources humaines » pour l'Agence nationale de la Recherche (Programme SEST Santé-Environnement Santé-Travail) 2006-2008. Paris.



Or, c'est précisément ce qui fait défaut au niveau du CDE, et plus particulièrement s'agissant des régies finales, où pratiquement aucun espace de régulation des tensions n'est prévu : ici pas de réunions d'équipes régulières (hebdomadaires, mensuelles ou trimestrielles) avec le management et la Direction du CDE. Si des « Référents » ont bien été désignés dans chaque profession (Chefs de Chaine et Exploitants), peu ou pas de d'occasions permettant de créer véritablement de lien entre les équipes et la hiérarchie ne sont aménagées (deux par an réunissant l'ensemble des métiers du CDE, mais uniquement ceux affectés au siège).

Lorsque des démarches participatives tels que des « ateliers » ou des groupes de travail sont mis en place (surtout dans le cadre de projets, tels que le projet CDE), il semble, selon les retours des salariés interviewés, que ces ateliers prennent la forme de consultations formelles, visant davantage à légitimer la ligne managériale et à réduire la résistance au changement, qu'à prendre réellement le pouls des difficultés rencontrées par les salariés.

Une expression franche sur des problématiques sensibles, susceptibles de remettre en question des décisions relatives aux objectifs déterminés en amont et à l'organisation du travail projetée, y étant perçue comme peu ou pas suivie de retours concrets sur le terrain.

De nombreux salariés rencontrés ne comprennent plus forcément l'intérêt de participer à de tels ateliers, dans la mesure où ce qu'ils y expriment ne trouve pas d'écho suffisant, selon eux, au point d'influencer des décisions considérées comme réellement fondamentales au regard de leur activité. Dans ces conditions, ils sont le plus souvent amenés à constater qu'une large part des éléments décisifs composant les projets restent finalement intangibles et définitivement hors de leur portée.

*« On vit très mal le dialogue avec la Direction... si on peut parler de dialogue » (Un salarié)*

*« On subit une accumulation de changements, décidés par des personnes qui ne font que passer » (Un salarié)*

*« Comme de toute façon on ne nous écoute pas, maintenant on évite de gaspiller notre temps et notre énergie pour rien : On attend qu'ils suivent leurs objectifs et puis si ça va dans le mur, là au moins ils bougent plus vite pour corriger et adapter » (Un salarié)*

### **III.3.2. A l'origine du risque de défaillances, un regard sur le travail centré sur une vision gestionnaire**

Les effets néfastes que l'on peut attribuer à la mise en œuvre de certains changements organisationnels guidés par des mesures d'économies apparaissent liés à une application réductrice de modèles inspirés du *Lean Management*, empêchant les contreparties modératrices et régulatrices pour l'activité réelle des salariés.

Dans des services tel que les régies finales, les conditions de la performance des acteurs ne peuvent pas se limiter aux économies d'échelles, comme ce pourrait être le cas pour une production de masse d'objets standardisés.

C'est ici davantage la capacité à adapter l'activité au plus près des variations quantitatives et qualitatives des flux de médias qui est déterminante.

Les activités liées à la diffusion n'étant jamais totalement prévisibles dans ce service (fort niveau de variabilité, dépendance aux systèmes informatiques, gestion des aléas, anomalies, etc.) l'organisation ne peut par conséquent pas prétendre prescrire le travail

dans le détail et traiter les Chefs de Chaine et les Exploitants comme de purs exécutants. D'où la nécessité de consulter régulièrement le point de vue des salariés de première ligne, qui sont en réalité les seuls à même de les faire remonter au management, afin que puissent être apportées des mesures, idéalement anticipatives, et sinon correctives, dans l'organisation du travail.

Pour atteindre les objectifs conditionnés par la création de la Control Room et des Pupitres d'exploitation, la Direction s'appuie sur plusieurs postulats qui constituent en réalité l'armature centrale et intangible du projet :

- En partant du principe que tous les Exploitants et que tous les Chefs de Chaine affectés actuellement sur différentes régies finales font le même métier, une mutualisation des tâches réalisées sur chaque chaine est théoriquement possible. Opérer une mutualisation présente généralement l'avantage de pouvoir procéder ensuite à une révision du plan de charge et à une optimisation des ressources en conséquence ;
- Une centralisation des équipes sur un seul site et partageant le même équipement est une priorité absolue, puisqu'elle constitue le préalable permettant d'accéder à la possibilité concrète de mutualiser les activités de supervision de l'ensemble des chaines (F2, F3, F3 IDF, F4, F5) et de les développer. Le regroupement géographique des équipes permet également de réaliser des économies substantielles sur les charges immobilières (résiliation du bail de Varet). Pour réaliser ces ambitions, l'organisation des activités de diffusion multicanal doit donc s'articuler autour d'un dispositif central unique et situé au siège, la Control Room ;
- Piloter la gestion de tous les directs depuis la Control Room serait une opération trop risquée, voire irréalisable, compte tenu de l'occurrence de chevauchement et de simultanéité des directs (plusieurs directs à la fois). Par ailleurs ces activités revêtent parfois un caractère trop sensible en termes de gestion, pour pouvoir être réalisées à proximité immédiate de celles d'une supervision « multicanal » mutualisant désormais l'ensemble des chaines, sur un dispositif unique et au milieu d'un espace totalement ouvert. Il apparaît dès lors nécessaire de prévoir en parallèle un dispositif dédié à la gestion des directs dans des bureaux isolés, les Pupitres d'exploitation dédiés aux directs ;
- Pour que la mutualisation trouve son sens, il faut que celle-ci puisse aboutir sur une gestion de l'ensemble des tâches par moins de personnes. En vue d'une réelle optimisation des ressources, elle ne peut donc pas se satisfaire d'une simple polyvalence à iso effectif. L'automation devra donc permettre une accessibilité simultanée à plusieurs chaines depuis un même poste, accompagnée d'un système d'alertes sonores pour compenser la limitation des possibilités d'interventions humaines. Pour répondre à une gestion plus soutenue des plannings et des affectations, tous les postes de travail (physiques) doivent être polyvalents et interchangeable, ce qui nécessite qu'ils soient préconfigurés de manière à pouvoir accueillir tout exploitant planifié, quelle que soit la tâche et les chaines dont il a la charge au moment où il y est affecté.

*« Ce qui doit se dessiner, c'est d'avoir des gens le plus adaptables possible dans leur façon de travailler : faire de l'exploitation à un moment, faire de la supervision à un autre moment » (La Direction)*

*« Il y aura au moins un opérateur sur la Control Room, ça c'est sûr ! Après s'il y en aura un, deux ou trois, ça dépendra de l'activité... L'exploitant pourra aussi être seul à certains moments » (La Direction)*

*« La difficulté sur ce type de projet en co-construction, c'est faire adhérer les collaborateurs. Comme ils n'ont pas une vue générale c'est compliqué » (La Direction)*

Cette stratégie d'entreprise vise donc en finalité à réduire les coûts fixes (masse salariale, immobilier), tout en cherchant les possibilités d'assurer la continuité de l'activité, si possible sans dégrader la qualité du service produit. En d'autres termes, rationaliser de manière à : garantir la diffusion des programmes de France Télévisions, avec moins de personnes (à l'aide d'un système d'optimisation du matériel et des effectifs).

D'un point de vue purement gestionnaire, une démarche de ce type peut sembler cohérente, puisqu'elle permet théoriquement de réaliser des économies en augmentant la productivité apparente du travail<sup>67</sup>. Une telle gestion permet également d'améliorer la « chasse au gaspillage » (machines en doublons sur plusieurs régions, système informatique centralisant des outils virtuels) et de répartir ses ressources au plus juste sur les différentes activités, en fonction des tranches horaires (spécificités des programmes).

Se pose cependant la question de la façon dont ces changements organisationnels pourraient concrètement être mis en œuvre et déclinés au niveau opérationnel auprès des équipes, pour que le système fonctionne.

Ici la segmentation même du projet impose la création de la Control Room et des Pupitres d'exploitation comme un « prérequis à la diffusion des chaînes sur un équipement mutualisé »<sup>68</sup>, en partant du principe que l'activité des acteurs du CDE pourra être adaptée dans un second temps aux choix de gestions tranchés en amont (et dans une large mesure orientés par des objectifs d'ordre économique). Ces derniers apparaissent nettement prioritaires dans la structure de la phase 2 du projet CDE, puisque l'installation de ces équipements est présentée comme en étant un point de départ non discutable, qui constitue en finalité l'armature fixe à laquelle toute l'organisation du travail devra se conformer.

L'évaluation des besoins, nécessaire au paramétrage des outils et à la répartition concrète des tâches, n'est quant à elle sollicitée auprès des équipes opérationnelles que dans le cadre de l'étape 2 (phase 2) du projet<sup>69</sup>. On observe donc que les futurs utilisateurs des nouveaux dispositifs ont été totalement absents de la phase de décision qui a permis de conclure à l'adoption définitive d'une Control Room et de Pupitres d'exploitation.

---

<sup>67</sup> Définition de l'INSEE du 13/10/2016 : *La productivité « apparente du travail » ne tient compte que du seul facteur travail comme ressource mise en œuvre. Le terme « apparente » rappelle que la productivité dépend de l'ensemble des facteurs de production et de la façon dont ils sont combinés. La productivité apparente du travail est usuellement mesurée en rapportant la richesse créée au facteur travail : la richesse créée est mesurée par la valeur ajoutée (évaluée en volume) et seul le volume de travail mis en œuvre dans le processus de production est pris en compte.*

<sup>68</sup> Document France Télévisions : *Information consultation sur le projet de développement du centre de diffusion et d'échanges / Phase 2 : Mise en place de la centralisation des activités du CDE sur un site unique / Etape 1 : Création d'une zone de supervision (appelée « control room ») et de pupitres d'exploitation.* CSE siège des 10 et 11 décembre 2019. p.4

<sup>69</sup> Source : Entretien Direction du 16 avril 2020 au cours duquel il nous a été confirmé que les ateliers menés avec les salariés du CDE sur l'année 2019 ne concernaient pas l'étape 1 de la phase 2, mais bien uniquement l'étape 2 de la phase 2 du projet.

Les équipes opérationnelles du CDE sont néanmoins invitées à participer à des ateliers, visant un double objectif dans le cadre de l'étape 2 :

- Comprendre comment se décine concrètement l'activité des Exploitants, pour trouver de quelle façon celle-ci pourra s'adapter au cadre dicté par les nouveaux outils. Le but ici étant de permettre à la Direction du CDE de **définir plus précisément le contenu de la future organisation du travail** (plan de charge, répartition des tâches, planification), **dans le respect des contours délimités par les objectifs inhérents à la mutualisation de la diffusion** (niveau d'économies envisageables, échéances de déploiement à prévoir) ;
- Identifier les besoins saillants et les principaux impératifs de l'activité, pour en déduire de façon plus détaillée les équipements qui devront composer la Control Room et les Pupitres d'exploitation (nombre et types d'écrans, d'outils etc.), ainsi que certaines implémentations nécessaires à prévoir sur la nouvelle version du système d'automatisation (paramétrages, fonctionnalités). Le but étant cette fois de **passer du virtuel au réel, en définissant concrètement le contenu des dispositifs techniques** « imaginés » dans la « philosophie » du projet<sup>70</sup>, **pour faire en sorte que l'activité des Exploitants s'y adapte.**

Dans le cadre d'un projet de cette portée, un **processus de concertation itératif** avec l'ensemble des acteurs concernés s'avère nécessaire, tout d'abord pour évaluer sa faisabilité au regard des contraintes de l'activité réelle. En effet, seules les équipes opérationnelles détiennent une visibilité et un niveau d'expertise suffisants pour analyser finement l'ensemble des possibilités offertes par de nouveaux équipements, en vue de déterminer si ces derniers seront en capacité de répondre aux besoins de l'activité. Une fois que leur pertinence est confirmée, le processus itératif de consultation reste ensuite indispensable et doit se prolonger, en vue d'adapter au maximum ces outils à l'utilisation précise que les acteurs devront en faire sur le terrain, dans une optique de perfectionnement et d'amélioration des conditions de réalisation de l'activité.

Sur ces bases, l'intégration d'une approche itérative dans la construction d'un projet peut effectivement se traduire par un mécanisme vertueux, dans la mesure où il est à la fois :

- **Centré sur l'organisation** : Efficacité, productivité, fiabilité, qualité, durabilité, etc.
- **Centré sur les personnes** : Sécurité, santé, confort, facilité d'usage, satisfaction, intérêt au travail, etc.
- La prise en compte de l'interdépendance de ces deux axes majeurs rend alors possible la recherche d'un **équilibre durable, dans la tension entre conditions de production et conditions de travail optimales.**

Dans le cadre de l'actuel projet de création d'une Control Room et de Pupitres d'exploitation, il ressort cependant que le **périmètre de consultation des salariés** concernés pendant les ateliers (qui n'incluent pas l'étape 1 de la phase 2 du projet) est

---

<sup>70</sup> A la page 13 du document projet, la description des nouveaux dispositifs techniques révèle un niveau élevé d'imprécision : « *Aujourd'hui, il est imaginé que : La partie « control room » soit composée d'un pupitre technique, pouvant être semicirculaire, surmonté d'écrans et d'équipements techniques à l'instar de la zone centrale existante, et avec un mur d'images qui est également imaginé en forme d'arc de cercle. Les salles d'exploitation des directs soient d'une taille de 3 travées de fenêtres, et contiennent un pupitre de 2 à 3 bacs de 2 à 3U, 5 ou 6 écrans informatique ou vidéo et 2 grands moniteurs. La philosophie de la mise en place des nouveaux postes de travail est de permettre sur un même poste la configuration d'environnements de travail adaptés en fonction des besoins.* »

**amputé** de la partie déterminante comprenant **l'évaluation et le choix des dispositifs techniques** :

- Le principe de créer **une Control Room et des Pupitres d'exploitation**, ainsi que la pertinence de ces outils pour atteindre les objectifs collectifs visés pour l'avenir du CDE, ne sont discutés à aucun moment avec les équipes opérationnelles. La décision de mettre en œuvre une mutualisation de leurs activités et d'organiser leur travail autour de tels équipements ayant été **tranchée de façon définitive en amont**, par des acteurs qui ne les utiliseront pas (sauf très ponctuellement) ;
- Les équipes opérationnelles sont amenées à décrire finement leurs activités dans un second temps seulement, c'est-à-dire après que la « philosophie » de la Control Room et des Pupitres d'exploitation ait été validée par leur hiérarchie. Les ateliers répondant ici à un besoin de visibilité des organisateurs du travail, nécessaire pour décider quels compléments techniques et organisationnels sont à prévoir, afin de parvenir à **faire rentrer la future organisation du travail dans le moule imposé par les dispositifs** que la Direction a choisi (unilatéralement).

*« Il y a tout un travail qui se fait en chambre et qui trace la route, puis un travail avec les équipes pour que ça fonctionne le mieux possible » (La Direction)*

*« Les ateliers, c'est pas du tout pour nous apporter un éclairage sur l'avenir, c'est juste pour savoir ce qu'on fait... parce qu'en fait ils ne savent pas » (Un salarié)*

*« Pendant les ateliers il fallait décrire ce qu'on fait au quotidien, c'était complètement ubuesque » (Un salarié)*

*« On sait où on veut aller. Le détail c'est pas trop notre business » (La Direction)*

Le processus itératif de consultation des équipes, tel qu'il est envisagé dans le cadre de la phase 2 du projet CDE, ne laisse finalement qu'un espace relativement réduit au point de vue du travail réel, dans la définition des ressources nécessaires au fonctionnement de la Control Room et des Pupitres d'exploitation, orientée elle-même par des objectifs dont leurs futurs utilisateurs n'ont pas la maîtrise.

La latitude de ces derniers semble par conséquent trop faible en l'état pour que les seuls ateliers permettent de répondre de manière efficiente aux enjeux de robustesse du système global de ressources (techniques, organisationnelles et humaines). Une attention particulière devrait pourtant y être portée, de manière à pouvoir anticiper toute fragilisation de celui-ci. C'est effectivement le risque que comporte l'introduction de tels dispositifs techniques, à plus forte raison lorsque ces derniers impliquent des changements en profondeurs, avec des impacts prévus à la fois sur l'activité, sur les métiers et sur l'emploi.

De manière générale, il n'est pas rare dans les entreprises que les principes de prévention des risques viennent se heurter à des objectifs contradictoires de productivité.

Ici le découpage du projet visant à imposer (plutôt qu'à proposer) le socle de la nouvelle organisation de manière « anticipée » (Control Room et Pupitres), rend la création de celui-ci prématurée, en ce qu'elle restreint dans le même temps la dynamique itérative de conception, de préparation et d'anticipation de sa déclinaison opérationnelle.

Le déséquilibre provoqué par ce processus favorise les réponses aux préoccupations d'ordre économique, au détriment des enjeux de santé et de sécurité pour les salariés. La perception de ce déséquilibre explique qu'une large majorité de salariés entendus ne soit pas convaincue de l'utilité de ces consultations itératives, qu'ils ressentent

davantage comme une obligation formelle vidée de sens. La méfiance et l'inquiétude teintée de résignation que beaucoup expriment lorsque le projet de création de la Control Room et des Pupitres est abordé, en est la traduction directe.

### **III.3.3. Des outils informatiques pointés du doigt comme source de tension et de craintes pour l'avenir**

Parmi les différentes ressources nécessaires au fonctionnement de la Control Room et des Pupitres d'exploitation, les ressources techniques occuperont une position centrale et déterminante pour les activités qui devront y être réalisées. Elles constituent d'ores et déjà une ressource cruciale pour la réalisation des activités de diffusion dans l'organisation actuelle des régies finales du CDE.

Au fil du temps, les changements techniques opérés progressivement dans le pilotage de la diffusion des programmes de France Télévisions ont modifié en profondeur les façons de travailler (process, modes opératoires) des différentes unités de travail du CDE.

Parmi les changements les plus marquants pour les Exploitants et les Chefs de Chaîne, les acteurs du CDE évoquent notamment :

- L'apparition d'automates de diffusion, avec des playlists pré-paramétrées ;
- La dématérialisation de la gestion de médias, avec le passage de l'analogique (K7) au tout numérique (fichiers informatiques) ;
- La mise en place du gestionnaire de workflow *MBC (Media Backbone Conductor)* permettant de gérer tous les transferts/flux de médias entre les serveurs des différentes entités (acquisition, préparation, diffusion etc.) ;
- L'adoption du système de conducteur d'antenne *Oscar Conductor*, dans lequel les grilles de programmes sont alimentées par les Directions d'Antenne (Unités Programmes) ;
- Le déploiement du système d'automatisation *MBT Phoenix*, pour l'exploitation des playlists de diffusion au niveau du CDE (en remplacement de *Harris par exemple*).

La technologisation mise en œuvre dans les processus de diffusion de France Télévisions, comme dans les autres unités du groupe, représente un vecteur traditionnel d'industrialisation, à l'œuvre depuis plusieurs décennies dans le champ des médias audiovisuels.

L'automatisation partielle ou totale d'activités repose sur un écosystème de ressources numériques (équipements, outils, systèmes, logiciels, applications) qui se caractérise par sa capacité à structurer l'écosystème des acteurs de l'entreprise, en y créant notamment un niveau plus élevé d'interdépendance<sup>71</sup>.

Si les automatisations de tâches permettent de limiter les interventions manuelles, elles entraînent généralement en parallèle une diminution des marges d'intervention pour les opérateurs. Ainsi Exploitants et Chefs de Chaîne font le constat unanime de cette plus grande dépendance aux outils informatiques, qui tend à nuancer l'enthousiasme suscité par les bénéfices qu'ils retirent effectivement des nouvelles fonctionnalités offertes.

---

<sup>71</sup> Staii, A. (2017). *L'automatisation au cœur de l'industrialisation des médias numériques*. « Les enjeux de l'information et de la communication », supplément 2017.

Quel que soit le niveau d'automatisation d'un processus de production, le niveau d'intervention humaine reste déterminant pour :

- Surveiller et corriger les éventuelles anomalies (par anticipation ou par réaction) ;
- Pallier les inévitables défaillances, en faisant appel à des ressources de substitution pour contourner les dysfonctionnements (boucles de rattrapage, interventions manuelles) ;
- Recenser et diagnostiquer les causes des anomalies et des dysfonctionnements (en vue d'y remédier durablement).

Au sein des régies finales, le déploiement du système d'automation pour l'exploitation de playlist (MBT Phœnix) a eu pour conséquence un accroissement notable de ce type d'interventions, qui occupent désormais une place relativement importante dans les activités de diffusion, au point d'en faire des tâches à part entière pour les Exploitants et les Chefs de Chaîne.

Après trois années d'utilisation, les acteurs du CDE considèrent toujours ce système comme très instable et insuffisamment opérationnel ; surtout en comparaison du système précédent (Harris, par exemple), décrit comme beaucoup plus fiable et conforme à leurs besoins (notamment pour les modifications urgentes sur les playlists).

De nombreuses études scientifiques abordant la question de la conception technique, confirment la nécessité d'associer les utilisateurs des futurs systèmes d'automation le plus en amont possible. La création de groupes pluridisciplinaires dès les premières étapes de conception permet de s'assurer, avant le lancement des équipements, que ces derniers soient les mieux adaptés à l'intervention humaine (tant en exploitation qu'en maintenance).

Ainsi il est reconnu que l'intégration du point de vue de l'utilisateur dans la conception est une condition socio-organisationnelle fondamentale du point de vue de la maîtrise technique<sup>72</sup>, comme de la prévention.

Or, il semble que cette intégration ait fait défaut s'agissant de l'automation MBT, dont les processus de choix et de développement ont été vécus par ses actuels utilisateurs comme relativement opaques, avec un très faible niveau de concertation des équipes opérationnelles. Prévu au départ en 2012-2013, le déploiement effectif de ce système n'a finalement pu avoir lieu qu'en 2017, en raison de son insuffisante adaptation préalable aux besoins de l'activité réelle des différentes régies finales (logiciel livré pratiquement « brut »).

Malgré les adaptations apportées par la suite, y compris après son lancement, ses utilisateurs déplorent toujours des contraintes d'utilisation.

A celles-ci s'ajoutent des dysfonctionnements qui surviennent de façon récurrente et exercent une pression supplémentaire importante sur les activités de diffusion, qui se traduit régulièrement par :

- **Une augmentation de la pression temporelle**, en raison du caractère chronophage et parasitant des résolutions d'anomalies qui peuvent s'intercaler de façon inattendue entre les autres tâches à prendre en charge. Le resserrement des ressources temporelles qui en résulte réduit mécaniquement les temps de respiration nécessaires pour faire face aux pics d'activité, favorisant fatigue et perte de vigilance ;

---

<sup>72</sup> Jean, R. (1999). *Les conditions socio organisationnelles de ma maîtrise technique dans les projets d'automatisation*. APST - Département d'Ergologie - Université de Provence.

- **Une plus forte variabilité, avec des pics d'activité plus ou moins intenses** entraînés par les aléas techniques (difficilement prévisibles), notamment lorsque leur résolution (dans des délais souvent extrêmement courts) se superpose avec d'autres tâches, parfois de façon simultanée. De telles conditions amplifient les difficultés à procéder à une nécessaire priorisation des tâches et deviennent une source majeure de stress ;
- **Des interruptions de tâches récurrentes** qui, lorsqu'elles interfèrent avec les ruptures de séquence inhérentes à l'activité de diffusion (sollicitations régulières exigeant des réponses immédiates), favorisent les pertes de concentration et de vigilance sur des missions qui en demandent beaucoup, augmentant de façon importante le risque d'erreur et le niveau de stress ;

*« Maintenant on s'est plus ou moins adapté, on n'a pas eu le choix... Mais au début quand ils nous ont mis MTB dans les pattes, on s'est dit : c'est quoi cette merde ? » (Un salarié)*

*« On est en permanence en alerte car le système peut tomber en panne à tout moment. Il n'y a pas de vrai moment de détente, c'est un peu l'équivalent de la fatigue de la conduite » (Un salarié)*

*« Jamais on se dit : aujourd'hui ça va être tranquille. Par moments, tous les problèmes arrivent en même temps et ça se bouscule... pas facile de rester concentrés et de garder la tête froide » (Un salarié)*

Notons par ailleurs que la version de l'automation MBT pilotant les playlists de France 3 Ile-de-France en est une version simplifiée et plus minimaliste. Décrite comme une déclinaison « *low cost* » de MBT, il semble que celle-ci était prévue à l'origine pour des chaînes de type thématique (clips, dessins animés etc.), qui diffusent des programmes enregistrés (du « stock »), c'est-à-dire sans directs ni décrochages régionaux... alors que ces derniers caractérisent justement l'activité de diffusion de France 3.

Cet outil présente donc des contraintes supplémentaires pour l'exploitation, dans la mesure où il n'est pas conçu pour que les acteurs interviennent dans la playlist. Le système charge les événements longtemps à l'avance et rend impossible le chargement de nouveaux éléments en dernière minute : l'exploitant est d'abord contraint de décharger tous les éléments figurant dans la playlist, puis de les réinsérer ultérieurement, ce qui nécessite beaucoup trop de temps en « mode urgent ». La playlist peut en revanche être forcée manuellement... mais dans ce cas, celle-ci ne sait plus dans quel ordre enchaîner les événements et les lira donc dans le désordre (ce qui n'est évidemment souhaité par personne).

En plus de la pression exercée par la gestion des anomalies récurrentes propres à l'automation MBT pilotant les playlists de F3 au niveau national, l'utilisation d'une version simplifiée du système pour la diffusion des programmes de la région F3 IDF se traduit ici par :

- Une charge de travail supplémentaire pour parvenir malgré tout à adapter l'outil à l'activité et tenter de contourner ses lacunes, ce qui demande davantage de temps (réduction des ressources temporelles) et implique encore plus de vigilance pour les équipes (augmentation de la charge mentale) ;
- Une juxtaposition de ces tâches parasites aux autres nouvelles tâches inhérentes au basculement de la diffusion de F3 IDF sur la régie finale F3, avec notamment les sollicitations impliquées par la gestion parallèle de deux playlists, le contrôle du



son et de l'image sur deux diffusions simultanées, etc. (deux décrochages quotidiens) ;

- Une accumulation de contraintes pour les Exploitants et les Chefs de Chaine, pour qui les décrochages régionaux impliquent déjà une charge mentale importante (solicitation accrue de leur attention durant les différentes étapes de vérification de la playlist), ainsi qu'une forte exigence d'un point de vue opérationnel (gestion de points fixes de décrochage à la seconde près).

*« C'était calé par les pieds, tout s'est fait un peu à l'arrache et ça s'est reporté sur les équipes, c'est clair » (Un salarié)*

*« Ils ont minimisé ce que ça représente comme charge de travail les décrochages F3 IDF, en plus ça n'arrêtait pas de planter » (Un salarié)*

*« A la reprise de F3 IDF, il y avait tellement d'anomalies, de dysfonctionnements, de bugs, qu'on était totalement accaparés... au point d'en oublier F3 national ! » (Un salarié)*

La mise en place de l'automatisation MBT en 2017 a dans un premier temps donné lieu à des dysfonctionnements plus nombreux, dont certains se sont répercutés directement sur la diffusion, impliquant des erreurs d'antenne (tels que des « trous de son » au démarrage de certains programmes). En plus d'avoir entraîné une baisse sensible de la qualité de diffusion au démarrage, le système présentait encore des lacunes qui ont dû être comblées au fur et à mesure en réponse aux alertes remontées par les Exploitants et les Chef de Chaine.

Pendant toute cette période d'adaptation, la multiplication des difficultés rencontrées par ces derniers s'est donc traduite par une augmentation notable de leur charge de travail, de la pression temporelle, de la fatigue et du stress.

Une telle adaptation du système « au fil de l'eau », c'est-à-dire une fois que celui-ci a déjà été déployé sur le CDE, révèle des conditions socio-organisationnelles insuffisantes aussi bien en matière de maîtrise que de prévention, dans la mesure où le processus d'ajustement de l'outil, en partie réalisé en situation réelle, a été inévitablement mené au détriment des conditions de travail et de la santé de ses utilisateurs.

*« Aujourd'hui les matériels sont fiabilisés au fil du temps, c'est comme ça chez tous les fournisseurs » (La Direction)*

*« Moi je trouve ça plutôt stimulant les changements techniques, mais c'est toujours très lent et compliqué chez FTV : il y a beaucoup de prestataires, beaucoup de concurrence et personne pour conduire vraiment les projets » (Un salarié)*

*« On nous force la main pour migrer sur les nouveaux systèmes. Ça a été fait à l'arrache, il y a toujours beaucoup de bugs » (Un salarié)*

Comme évoqué dans le chapitre précédent, une nouvelle version du système d'automatisation MBT a récemment été mise en place, pour piloter la régie de diffusion de France 4 uniquement. Désignée sous le nom de « Phoenix version 4 », celle-ci inclut davantage d'outils virtuels (consoles son, mélangeurs dématérialisés etc.) et comprend certaines fonctionnalités, telles que l'accessibilité simultanée aux interfaces de supervision de plusieurs chaînes, qu'il est prévu de développer en vue de piloter la future diffusion « multicanal » à partir de la Control Room et des Pupitres d'exploitation.

Il ne serait cependant pas approprié pour autant de considérer la régie F4 comme un laboratoire offrant réellement la possibilité de tester ce nouveau système, dans l'optique d'un déploiement plus large. La réalité éditoriale de la chaîne F4 se

caractérisant notamment par une grande part de programmes enregistré (« stock »), avec relativement peu de direct (en comparaison des trois autres chaînes) et aucun décrochage régional (au contraire de F3), elle ne peut donc pas à notre sens être retenue comme une situation de référence pertinente.

Dans la mesure où cette nouvelle version de MBT est pressentie pour piloter les dispositifs techniques qui vont être installés au CDE, il apparaît néanmoins indispensable de s'intéresser aux retours qui en sont fait par les acteurs qui l'utilisent actuellement depuis plusieurs mois.

Comme abordé plus haut, ces derniers la décrivent encore plus instable que la version précédente et insistent sur la perte de marges de manœuvre entraînée par la disparition de certaines fonctionnalités, ainsi que par la vulnérabilité des outils dématérialisés qu'elle englobe.

En l'état actuel, et en complément des retours présentés dans le précédent chapitre, le pilotage de la diffusion de France 4 avec la nouvelle automation Phoenix 4 se traduit concrètement par :

- **Une réduction supplémentaire des possibilités d'intervention** sur le système, notamment en mode urgent (peu de temps avant le passage à l'antenne), qui augmente les risques de répercussions sur la diffusion (incidents d'antenne) ;
- **Une fragilisation des ressources techniques**, en raison de la plus forte dépendance à des outils virtuels (interface de gestion audio, vidéo et de sous-titrage) centralisés dans un système informatique unique, avec la perte de boucles de rattrapage humain en cas de panne (incapacité d'intervenir faute de vrai mélangeur indépendant, par exemple) ;
- **L'apparition de tâches supplémentaires**, parfois en doublon, non prises en compte ni quantifiée (travail invisible), résultant de fonctionnalités non supportées par le nouveau système, ce qui implique de les réaliser manuellement (plusieurs fois dans certains cas) ;
- **Une multiplication des dysfonctionnements et des anomalies**, débouchant parfois sur des incidents d'antenne (erreurs pendant la diffusion), et dont la gestion mobilise encore davantage les acteurs, alimentant un peu plus les facteurs de risques cités plus haut (se référant à la version précédente de MBT).

*« Depuis qu'ils ont installé la régie virtuelle F4 c'est une vraie catastrophe, ils n'arrivent pas à la stabiliser... mais c'est dix fois moins cher » (Un salarié)*

*« Un incident mineur sur l'ancien outil devient majeur sur le nouveau, parce qu'on n'a plus la main » (Un salarié)*

*« Avec des vrais mélangeurs on n'est moins vulnérables, en plus ça ne sollicite pas un écran. C'est bien beau un mélangeur virtuel, mais qu'est-ce qu'on fait avec un écran noir si une alimentation lâche ? » (Un salarié)*

*« En cas de bugs sonores par exemple, on n'a plus de moyen d'agir et on se retrouve un peu démunis » (Un salarié)*

*« On est obligé de bricoler en permanence pour résoudre les dysfonctionnements, ça nous prend beaucoup de temps et d'énergie » (Un salarié)*

A titre d'exemple, un exploitant pouvait jusqu'à présent visualiser (sur le 2<sup>e</sup> canal de diffusion) la première image du média suivant, 15 minutes avant la fin du programme en cours de diffusion. Ainsi, si une anomalie est détectée sur le serveur de diffusion (« noir » à l'écran), l'exploitant peut solliciter immédiatement la maintenance pour

résoudre le problème. Sur le nouveau système d'automatisation MBT, cette opération n'a pas été prévue, donc il n'est plus possible de détecter ce type d'anomalie avant la diffusion. En conséquence, des incidents tels que des écrans noirs se sont déjà produits à l'antenne sur France 4. Comme indiqué précédemment, depuis la mise en place de la nouvelle version, entre 5 et 10 incidents d'antenne ont été relevés par mois, selon les équipes opérationnelles.

Le fait que cette nouvelle version de MBT ait été retenue pour piloter les futurs dispositifs techniques du CDE, à savoir la Control Room et les Pupitres d'exploitation, suscite par conséquent beaucoup d'inquiétude chez les Exploitants et les Chefs de Chaîne.

L'expérience qu'ils font d'ores et déjà de cette automatisation s'étant effectivement traduite par des parasitages de leur activité plus fréquents, accompagnés d'une diminution de leurs marges de manœuvre, qui constituent actuellement une source de stress et font naître un vif sentiment de qualité empêchée. Ces craintes s'ajoutent à celles induites par les changements en profondeur qu'ils pressentent concernant les évolutions futures de leurs métiers et l'organisation de leurs activités à l'avenir, dans le cadre d'une diffusion multicanal centralisée sur ces nouveaux équipements.

*« Il y a deux discours : dès qu'on monte plus haut, tout va bien. Personne ne nous écoute, pourtant avec la PR3 c'est sûr on est morts »*

*« C'est facile sur le papier mais dans la réalité ça ne marche pas. Les écarts ne sont pas pris en compte... du travail en doublon, on en fait tous les jours »*

*« S'ils utilisent ce système (PR3) avec le même type de serveurs pour la Control Room et les Pupitres, on est morts... Dans ce cas il faudra plus de personnel pour gérer les incidents »*

De manière générale les équipes se sentent toujours plus dépendants d'acteurs extérieurs au CDE (prestataires en charge des systèmes) et ressentent en parallèle une pression accrue de la part de leur hiérarchie pour accompagner ces changements et atteindre les objectifs qui leur sont fixés. Si tel est globalement le cas, puisque finalement assez peu d'incidents d'antenne sont à déplorer, la continuité et la qualité de la diffusion sont en finalité assurées par les équipes situées en bout de chaîne (« dernier maillon » de la diffusion), mais au prix d'efforts supplémentaires de leur part pour compenser les défaillances du système.

Les entretiens font ressortir l'impression très marquée que les évolutions techniques sont de moins en moins opérées dans « les règles de l'art », c'est-à-dire en passant par une solide phase de tests et de vérifications des nouveaux équipements, permettant de s'assurer qu'ils pourront réaliser leur activité dans de bonnes conditions. Au fil des changements qu'ils ont vécus, les acteurs du CDE se sentent de moins en moins sécurisés dans leur travail, parfois démunis, dans la mesure où ils doivent faire face à davantage d'anomalies, sans avoir forcément les moyens de les résoudre. Il conviendrait ainsi de tenir compte de ces retours lors de la phase de tests prévue dans le cadre de ce projet.

Le sentiment de qualité empêchée qui en découle résulte de plus en plus fréquemment d'un décalage entre ce que peuvent faire ces salariés, avec les ressources dont ils disposent, et ce qu'il faudrait normalement faire pour assurer un travail de qualité, exposant ces derniers à un sentiment de dévalorisation.

De telles situations de travail sont d'autant plus mal vécues que les salariés qui y sont confrontés se sentent privés de moyens d'agir, entravés dans leur capacité de répondre aux impératifs de leur métier. Selon le rapport Gollac<sup>73</sup>, cette incapacité d'agir place les acteurs dans des situations frustrantes, voire humiliantes, et peut constituer une atteinte au sens du travail.

### **III.3.4. Une possible mise en tension des équipes d'Exploitants et de Chefs de Chaine porteuse de risques**

Si l'association des futurs utilisateurs à la conception des équipements est désormais reconnue comme une condition majeure de la maîtrise technique, l'efficacité de l'activité humaine dans les systèmes de production automatisés est également déterminée par d'autres conditions socio-organisationnelles, telles que les effectifs, la répartition des tâches et des responsabilités, l'aménagement du temps de travail, la cohésion du collectif, le niveau de rémunération, la gestion des compétences et des évolutions de carrière, etc. Or, ces conditions sont une nécessité encore souvent insuffisamment prise en compte dans les conduites actuelles de projet<sup>74</sup>.

Ce que l'entreprise décide de faire d'une innovation technologique peut en faire un vecteur de progrès ou recul, dans la mesure où peuvent en émerger de nouvelles activités favorisant l'autonomie et la responsabilité, en même temps qu'un nouvel environnement de contraintes aliénant<sup>75</sup>. L'organisation et le contenu du travail sont en particulier déterminés par la stratégie de l'entreprise : si celle-ci recherche essentiellement à réaliser des économies en augmentant la productivité apparente du travail<sup>76</sup>, il y a peu de chance qu'elle sorte d'une logique de division technique du travail, dans laquelle le salarié est considéré comme un coût qu'il faut minimiser.

A l'inverse, si une entreprise construit son avantage de compétitivité sur l'innovation et la qualité, elle sera forcément attentive à exploiter les compétences spécifiques aux salariés, à prendre en considération leur implication, à instaurer une organisation du travail qui favorise l'autonomie, l'initiative et la créativité.

En raison des besoins de l'activité réelle induits par l'introduction de nouveaux équipements techniques comprenant des systèmes d'automatisation, la division taylorienne du travail (reposant sur une segmentation extrêmement poussée des tâches) montre ses limites.

---

<sup>73</sup> « Rapport Gollac », *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 ; p.109

<sup>74</sup> Jean, R. (1999). *Les conditions socio organisationnelles de ma maîtrise technique dans les projets d'automatisation*. APST - Département d'Ergologie - Université de Provence.

<sup>75</sup> Grignard, M. (2013). *La dimension humaine dans l'usine du futur, dans la société*, Smart-Industries n°6, juin, p. 40-41.

<sup>76</sup> Définition de l'INSEE du 13/10/2016 : *La productivité « apparente du travail » ne tient compte que du seul facteur travail comme ressource mise en œuvre. Le terme « apparente » rappelle que la productivité dépend de l'ensemble des facteurs de production et de la façon dont ils sont combinés. La productivité apparente du travail est usuellement mesurée en rapportant la richesse créée au facteur travail : la richesse créée est mesurée par la valeur ajoutée (évaluée en volume) et seul le volume de travail mis en œuvre dans le processus de production est pris en compte.*

Désormais c'est davantage vers une division cognitive du travail qu'il convient de s'acheminer, dans laquelle c'est la capacité des salariés à mobiliser leurs connaissances pour répondre à des situations inédites qui devient déterminante<sup>77</sup>.

Dans de nombreuses entreprises confrontées à ces choix organisationnels, la minimisation des effectifs pour améliorer leur compétitivité génère des tensions et des difficultés croissantes dans les activités de travail<sup>78</sup>.

Dans ce contexte, la recherche d'un équilibre entre les exigences d'efficacité productive et de santé des acteurs opérationnels devient une question cruciale.

Dans la conjoncture économique actuelle à laquelle France Télévisions est soumise depuis plusieurs années (baisse des dotations de l'état, plans d'économies), le risque ici serait que les premières exigences l'emportent finalement sur les secondes.

La création de la Control Room et des Pupitres d'exploitation est la première étape visant à réunir les conditions pour qu'une gestion centralisée et mutualisée des activités de diffusion du CDE puisse être mise en œuvre. Les impacts prévisibles sur l'emploi, assumés par la Direction dans le cadre du projet CDE, pourraient se traduire à moyens termes par des suppressions de poste, sous la forme :

- De départs volontaires (retraite, pré-retraite, mobilités externes) ;
- De mobilités internes, possiblement contraintes si les salariés souhaitent rester à leur poste (dans le cas où le nombre de départs volontaires serait inférieur au nombre de postes supprimés).

Une éventuelle réduction des effectifs consécutive à la mutualisation des activités autour de la Control Room et des Pupitres d'exploitation pose avant tout la question de l'évaluation de la charge de travail dans l'organisation actuelle, de façon à pouvoir la mettre en perspective avec l'organisation cible et en déduire un plan de charge.

Or, cette dernière n'étant pas définie à ce stade du projet, la répartition exacte des tâches, pas plus que les effectifs en charge de la diffusion multicanal, ne sont encore déterminés.

Au-delà des principes énoncés dans la philosophie du projet, aucun indicateur tangible ne permet par conséquent de confirmer que la Control Room et les Pupitres d'exploitation qui vont être installés au CDE pourront fonctionner avec moins de personnes qu'actuellement, tout en répondant aux enjeux majeurs de qualité de la diffusion et de prévention de la santé des salariés.

Les progrès rattachés au développement de l'automatisation induisent généralement une diminution de la quantité de travail humain nécessaire à une activité donnée. Il peut par conséquent sembler légitime que, à durée de travail égale, ils se traduisent par une diminution du nombre de personnes affectées à cette activité.

Tout projet d'automatisation d'une certaine ampleur amène donc la question de la détermination des effectifs nécessaires à la maîtrise technique du processus de réalisation de l'activité. Cette question revêt un caractère particulier en matière de prévention, puisqu'une insuffisance des effectifs (au regard des activités requises pour la mise en œuvre de ce processus) risque d'entraîner une intensification du travail préjudiciable pour les acteurs concernés, susceptible dans le même temps d'affecter

---

<sup>77</sup> Colletis, G. (2015). *Automatisation, emploi et travail*. Les synthèses de la fabrique N°1, Décembre 2015.

<sup>78</sup> Jean, R. (1999). *Les conditions socio organisationnelles de ma maîtrise technique dans les projets d'automatisation*. APST - Département d'Ergologie - Université de Provence.

négalement la maîtrise technique (stress, perte de vigilance, travail dans la précipitation, erreurs, incidents, etc.)

Il apparaît donc légitime de chercher à anticiper les effets sur la charge physique et mentale d'un développement de l'automatisation, associé à l'installation de nouveaux équipements techniques.

La première difficulté dans l'analyse du présent projet est liée à la faiblesse du niveau de définition, voire l'abstraction de sa déclinaison opérationnelle, à ce stade. Se pose notamment la question de l'efficacité réelle des nouveaux outils pour répondre aux besoins de l'activité réelle, si les possibilités de mutualisation qu'ils sont sensés offrir devaient à terme se conclure par une réduction des effectifs d'Exploitants et de Chefs de Chaîne.

Ainsi que nous l'avons évoqué dans la première partie du rapport, l'articulation de l'activité de ces derniers autour de la Control Room et des Pupitres d'exploitation amène à s'interroger sur des points déterminants qui restent actuellement en suspens.

Les questions qui en découlent suscitent de vives inquiétudes chez les salariés, parmi lesquelles :

- Quel niveau de mutualisation, combien de chaînes à prendre en charge par chaque acteur et à quel moment ? Pour les tâches de supervision (comprenant les vérifications, y compris celles réalisées par les Chefs de Chaîne) ? Pour l'exploitation des directs ?
- Quelle prise en compte des impératifs de régulation de l'activité des Exploitants autour de ces nouveaux dispositifs ? Quelles possibilités notamment en termes d'entraide et de co-activité pour assurer les tâches les plus sensibles, parfois simultanées ?
- Quelle réponse à la nécessité de maintenir une communication de proximité entre les Exploitants et les Chefs de Chaîne ?
- Quelles possibilités d'intervenir sur la Playlist au dernier moment, surtout sur les tranches des directs ?
- Quels dispositifs permettront à un Exploitant de se dédier complètement à son direct sur la Control Room, pour être en mesure d'intervenir à tout moment, à côté de quelqu'un qui écoute une autre chaîne dans un espace ouvert, devant une mosaïque d'écrans ?
- Quels outils sur les postes mutualisés permettront d'assurer les décrochages à la seconde près (F3) et de gérer les aléas liés aux directs, nécessitant parfois plusieurs scénarios différents (deux playlists) en fonction de la durée du direct (mode désynchronisation des voies A et B) ?
- Quelle part laissée au travail de nuit, sachant qu'une grande partie des vérifications (boucles de rattrapage) sont assurées sur ces tranches horaires (car moins de directs et de décrochages) ?
- Quelle chaîne sera écoutée en priorité sur la Control Room (au détriment des autres) et à quel moment ? Sera-t-il nécessaire pour les Exploitants de travailler avec un casque audio et dans quelles proportions ?
- Quelles possibilités d'écoute fine pour intervenir de façon plus réactive en cas d'anomalie de son dans le cadre d'une supervision multicanal ? Quelle prise en compte de l'expertise des Exploitants si leurs interventions se limitent aux alertes des mouchards audio ? Quels seuils de réglage pour ces derniers, afin d'éviter des

alertes intempestives et assurer en même temps un niveau satisfaisant des détections ?

➤ Etc.

« *Sur certaines questions ce n'est pas encore du tout sec. On compte sur l'implication du personnel pour avancer sur le projet* » (La Direction)

Tant que ces problématiques opérationnelles concrètes ne sont pas clairement résolues et stabilisées, il n'est effectivement pas possible de procéder à une première évaluation de la charge de travail, permettant de définir combien de salariés seront requis pour faire fonctionner la Control Room et les Pupitres d'exploitation.

D'autre part, ainsi que nous l'avons souligné dans la partie précédente, les changements apportés aux systèmes d'automation peuvent avoir des effets importants sur la charge de travail et doivent donc être pris en compte dans l'évaluation de celle-ci.

Le risque ici serait de postuler que la quantité de travail économisée par la mutualisation de certaines opérations (rendue possible par l'automation), sera forcément égale au temps de travail qui était auparavant nécessaire à leur réalisation.

L'exercice de gestion consistant à additionner tous les temps théoriquement économisés par l'installation de nouveaux dispositifs techniques pourrait effectivement permettre de conclure à la possibilité de supprimer des postes. Cependant, l'anticipation de la charge future probable est une question plus complexe, qui ne saurait consister en une simple soustraction de temps théoriquement économisés. Une fois confrontée aux contraintes de l'activité réelle, ce type d'approche se heurte aux limites factuelles imposées par certains paramètres opérationnels dont il faut nécessairement tenir compte :

- Les possibilités de diffusion multicanal centralisée sur la Control Room et les Pupitres d'exploitation prendraient (vraisemblablement par étapes) la forme d'une mutualisation des activités de supervision (dont le niveau final n'est pas encore connu), impliquant pour les Exploitants les Chefs de Chaine une gestion simultanée de plusieurs chaines (au lieu d'une seule chaine dédiée actuellement). Cette extension de leur périmètre de responsabilité pourrait se traduire *de facto* par une charge de travail supplémentaire, si en finalité les tâches additionnelles qui en découlent ne sont pas totalement compensées par les nouvelles fonctionnalités de l'automation ;
- Dans tout système d'automation, il est aujourd'hui communément admis qu'une part non négligeable de l'activité des acteurs opérationnels est générée par des dysfonctionnements<sup>79</sup>. Le travail invisible qu'elle recouvre (généralement non évalué, ni quantifié) doit donc être pris en compte comme faisant partie intégrante de la charge de travail des acteurs concernés (interventions manuelles, contournement d'anomalies, tâches en doublon, résolutions d'incidents, etc.) ;
- Bien que l'introduction d'équipements comprenant des automatisations de tâches puisse effectivement produire une certaine diminution du travail « immédiat », elle entraîne parallèlement un accroissement du temps de contrôle, de vérification, d'analyse et de diagnostic, ainsi que du temps de communication avec d'autres acteurs (tels que la Maintenance). Ces temps additionnels sont objectivement nécessaires à la maîtrise continue des flux de médias par les Exploitants et les

---

<sup>79</sup> *Ibid.*

Chefs de Chaine, notamment pour permettre à ces derniers de « reprendre la main » sur les automatisations en cas de problème ;

- Les progrès apportés par le développement de l'automatisation impliquent également des temps additionnels que les acteurs doivent consacrer à des activités périphériques, essentielles du point de vue de la maîtrise technique, telles que le recensement des dysfonctionnements, anomalies et incidents (à l'attention de la hiérarchie, de la Maintenance et des prestataires), la transmission des points de vigilance aux collègues de la vacation suivante, les suggestions d'améliorations techniques et de mises à jour de procédures, la prise en charge d'une maintenance de premier niveau, etc.

*« La réalité ici c'est que plus on automatise, plus on a besoin de monde » (Un salarié)*

Il ne serait donc pas exact, ni réaliste de considérer que l'économie de temps théorique obtenue grâce à l'automatisation, serait égale à la totalité du temps auparavant nécessaire à la réalisation des opérations concernées. C'est pourquoi l'évaluation de la charge de travail future probable, indispensable au dimensionnement des effectifs de salariés qui opéreront sur la Control Room et les Pupitres d'exploitation, doit forcément passer par une analyse ergonomique approfondie des activités de travail réelles :

- Dans les situations de travail antérieures à l'introduction des nouveaux équipements projetés (dans l'organisation actuelle de travail des régies finales de diffusion du CDE) ;
- En mettant ces résultats en perspective avec les situations de travail cibles autour de la Control Room et des Pupitres d'exploitation (à condition que les contours de l'organisation cible soient suffisamment précis) ;
- Les hypothèses qui en résulteront devraient ensuite être validées par de nouvelles analyses réalisées après l'introduction des nouveaux dispositifs techniques, avant toute prise de décision définitive concernant les effectifs, pour pouvoir être amendées le cas échéant.

Cette méthodologie constitue, à notre sens, un moyen déterminant et efficient afin de s'assurer que le plan de charge de la nouvelle organisation soit suffisamment fidèle à la charge de travail réelle des équipes. L'objectif d'une telle démarche étant d'éviter toute compression hâtive des effectifs, qui risquerait de se révéler par la suite supérieure à la réduction de charge de travail effective (gagnée suite à la mise en place d'une Control Room et de Pupitres d'exploitation au sein du CDE).

En résumé, les principaux risques et facteurs de **risques psychosociaux** qui pourraient être favorisés par un redimensionnement excessif des équipes d'Exploitants et de Chefs de Chaine, doivent dès à présent attirer l'attention des organisateurs du travail et être **pris en compte dans la définition du contenu de l'étape 2** (phase 2) du projet :

- **Sentiment d'insécurité socio-économique** lié à la crainte d'être finalement contraint de devoir quitter son poste (dans le cadre d'une mobilité interne ou externe) si l'organisation du CDE autour de la Control Room et des Pupitres d'exploitation devait se traduire par une compression de ses effectifs ;
- **Manque de reconnaissance** de l'investissement personnel pour l'entreprise, sentiment de déqualification, d'injustice (voire de trahison), si les mobilités internes proposées aux salariés concernés ne donnent pas lieu à de véritables évolutions de carrière, tenant compte des appétences et de de l'expertise professionnelle acquise tout au long de leurs parcours ;



- **Mise en tension des équipes**, augmentation du niveau de stress et de fatigue, baisse du niveau de vigilance, qui résulteraient d'un accroissement de la pression temporelle (augmentation de la charge de travail réelle), combiné à des délais d'intervention très courts, nécessitant une attention permanente et une réactivité maximale (pour éviter les incidents d'antenne), accompagné d'une possible perte supplémentaire de marges de manœuvre (automatisation de tâches) ;
- **Conflit de prescriptions du faire « vite et bien »**, particulièrement sensible dans le cadre d'activités dynamiques complexes à forte responsabilité (« dernier maillon », garant de la qualité de diffusion), puisque les objectifs contradictoires basés sur des critères de « quantité-qualité » (ou encore de « production-santé »), ne peuvent jamais être complètement atteints : faire plus en allant plus vite augmente le risque d'erreurs, et pour éviter les erreurs il faut aller plus lentement donc faire moins<sup>80</sup> ;
- **Dilution progressive des repères communs définissant un travail bien fait**, que pourrait entraîner l'introduction d'une gestion de masse, au détriment des « règles de l'art » du métier (qui font jusqu'à présent figure de norme dans l'encadrement de la qualité de diffusion), sentiment de qualité empêchée, risque de perte de sens du travail et de baisse de motivation ;
- **Perte de confiance dans l'entreprise**, si des erreurs d'appréciation de leur hiérarchie concernant l'organisation du travail et la conception des nouveaux équipements, devaient générer par la suite davantage d'incidents d'antenne, dont les Exploitants et les Chefs de Chaine pourraient éventuellement être amenés à endosser seuls la responsabilité.

---

<sup>80</sup> Leplat, J. (2008). « Repères pour l'analyse de l'activité en ergonomie ». PUF. 28.

## **IV. - Pistes de réflexion et préconisations**

---

## PREAMBULE

Conformément aux principes encadrant la délivrance, par le ministère du Travail, de l'agrément 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 du projet de **Développement des activités du Centre de Diffusions et d'Echanges (Etape 1, Phase 2)** et ses conséquences prévisibles sur les conditions de travail et de santé des salariés.

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 (C. trav., art. L. 2312-5 et L. 2312-9). 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 L. 4121-2). «*L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs* » (article L. 4121-1). La Cour de cassation a précisé les formulations du Code du travail en retenant que l'obligation à laquelle est soumis l'employeur est une obligation de résultat<sup>81</sup>. Lors d'une réorganisation, ces principes s'appliquent. «*L'obligation de sécurité de résultat à laquelle est tenu l'employeur (...) lui interdit en conséquence de prendre, dans l'exercice de son pouvoir de direction et dans l'organisation du travail, des mesures qui auraient pour objet ou pour effet de compromettre la santé et la sécurité des salariés* », a rappelé la Cour de cassation en confirmant la suspension d'une organisation qui «*était de nature à compromettre la santé et la sécurité des travailleurs concernés*<sup>82</sup> ».

Les préconisations suivantes constituent donc des pistes de réflexion et de travail.

---

<sup>81</sup> Arrêt du 28 février 2002 : « En vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci d'une obligation de sécurité de résultat. »

<sup>82</sup> Chambre sociale de la Cour de cassation, 5 mars 2008, n° de pourvoi 06-45888 (arrêt dit « SNECMA »).

## **IV.1. Des prérequis à la création de la Control Room et de Pupitres d'exploitation**

### **IV.1.1. Ajuster la conduite du projet en réexaminant l'espace cible au regard des besoins fonctionnels**

Comme nous l'avons présenté dans le cadre de notre diagnostic, la conception et l'aménagement des espaces de travail nécessite une analyse préalable des besoins et des exigences des activités de travail, ainsi que des fonctions concernées.

Cette analyse préalable permet de définir quelles sont les exigences quantitatives, qualitatives, ainsi que les spécificités fonctionnelles et techniques que requièrent les futurs espaces de travail des salariés.

Les caractéristiques spatiales de l'emplacement cible devraient ainsi être réexaminées à la lumière des résultats des ateliers prévus dans le cadre de l'étape 2 du projet.

Ces ateliers devraient aboutir à la définition des besoins en termes d'équipements, d'outils, de modalités de travail, de répartition des activités et de mécanismes de coordination nécessaires, dans le cadre du développement projeté des activités du CDE.

Aussi, une fois ces résultats obtenus, il conviendrait de vérifier si des adaptations de l'espace cibles seraient nécessaires. Parmi les paramètres qui devraient être réexaminés :

- La surface dédiée à la Control Room, sa forme et son emplacement ;
- Les flux de circulation autour de la Control Room ;
- Le cloisonnement de celle-ci, quel que soit son emplacement (son isolation sonore figure parmi les demandes et les préconisations des salariés) ;
- Le réagencement de la zone de supervision par rapport aux Pupitres des directs ;
- La conception de zones dédiées permettant une proximité spatiale et visuelle entre les Chefs de Chaine et les Exploitant ;
- Les dispositifs techniques envisageables afin de pallier les contraintes relatives aux ambiances sonores, découlant de la centralisation de la supervision de plusieurs chaines ;
- Etc.

Le cas échéant, il conviendrait de présenter quelles sont les marges de manœuvres (possibilités de retour en arrière) envisageables ou prévues dans le cas où l'espace cible ne serait pas adapté aux besoins futurs de la Control Room.

A défaut, en cas d'arbitrages techniques contraints par les caractéristiques de l'espace cible, procéder à une évaluation des risques relatifs à ces arbitrages, ainsi que de leurs répercussions sur les modalités et les conditions de réalisation des activités de travail pour les salariés concernés.

L'une des méthodes permettant de tester l'adaptation et l'adaptabilité de l'espace cible serait de procéder à des simulations.

Les simulations sont des processus d'essais et d'actions correctives, permettant des ajustements progressifs et des validations des différents éléments du projet d'aménagement par les parties prenantes, en tenant compte des utilisateurs des futurs espaces de travail. Ces séquences de simulation se concrétisent notamment par la mise en place de groupes de travail, chargés d'élaborer des « scénarios » correspondant à une/des situations d'action préalablement répertoriées comme étant caractéristiques de l'organisation du travail existante et de l'organisation projetée.

Dans le cadre de ces simulations, différents supports peuvent être mobilisés : scénarios d'activité en grandeur nature, à partir de maquettes, etc. Le cercle « vertueux » des simulations permet de faire apparaître les difficultés inhérentes aux différents scénarios de prescription de l'activité (du travail), ainsi qu'à l'organisation projetée des espaces de travail. Il autorise ainsi la recherche de solutions plus pertinentes et favorise des validations collectives sur certains éléments du projet et son déroulement. Cette dynamique de simulations s'inscrit au sein d'une démarche participative et aurait pour effet secondaire de favoriser son appropriation par les différents acteurs concernés.

Par ailleurs, afin de procéder aux adaptations et aux ajustements nécessaires à la conduite du projet sur l'ensemble de ses volets (immobilier, organisationnel et technique), il conviendrait de s'appuyer sur les compétences internes de France Télévisions, en intégrant les ergonomes de la DSQVT à l'équipe projet le plus en amont possible du processus de conception.

#### **IV.1.2. Clarifier le processus social auprès des salariés et de leurs représentants**

Comme présenté dans le corps du diagnostic l'articulation entre le phasage projet (contenu des différentes étapes), la démarche participative des salariés, et la procédure d'information-consultation des représentants du personnel au CSE, semble peu opérante pour la majorité des acteurs.

Il conviendrait ainsi de rester conforme à l'accord de méthode signé le 9 mars 2020, en complétant les informations nécessaires aux représentants du personnel, afin qu'ils soient en mesure de remplir pleinement leur rôle et puissent donner un avis éclairé et motivé.

Pour rappel, cet accord stipule que l'avis du CSE porte sur l'étape 1 de la phase 2 du projet, décrite comme suit : « *Construction de la control room et des pupitres d'exploitation, aménagements et déménagements liés. Cette première étape n'emporte pas de modifications des organisations du travail ni d'évolution des métiers* ».

Restreindre l'avis du CSE lors de cette première étape aux seuls aspects des travaux de réaménagement implique de clarifier le contenu de l'information-consultation de l'étape 2.

Nous faisons l'hypothèse que la mise en œuvre de la Control Room et des Pupitres d'exploitation ne se limitera pas aux seuls aspects de réaménagement (transferts et travaux). Elle se poursuivrait sur des aspects centraux tels que :

- Les arbitrages sur les équipements et les outils prévus, ainsi que leurs paramétrages ;
- L'ergonomie des postes de travail ;
- Le nombre de postes de travail physiques ;

- La configuration des postes de travail ;
- Etc.

Aussi, ces composantes risquent d'être mises en œuvre dans le cadre de l'étape 1 sans l'avis préalable du CSE.

Il conviendrait ainsi de clarifier l'articulation entre la définition envisagée de ces paramètres dans le cadre des ateliers participatifs, la stabilisation de ces données et le moment de leur présentation aux représentants du personnel, le cas échéant en articulation avec l'étape 2. Cela signifie de préciser explicitement quel est le contenu concret de cette deuxième étape et le périmètre de consultation du CSE.

La clarification de cette articulation facilitera le travail pour l'ensemble des acteurs : équipe projet, commission de suivi, salariés et expert.

Enfin, il conviendrait également dans le cadre de l'étape 2, d'intégrer dans le périmètre de l'information-consultation du CSE le plan d'aménagement cible de l'ensemble des locaux du CDE, une fois que l'affectation des différentes unités de travail sera stabilisée.

### **IV.1.3. Renforcer les mesures de prévention relatives aux travaux de réaménagement ainsi que la phase travaux**

#### **CONCERNANT LES TRANSFERTS PREVUS**

Il conviendrait de :

- Examiner les possibilités d'aménager un espace de convivialité temporaire et adapté, afin laisser aux salariés la possibilité de s'extraire ponctuellement de leur environnement de travail durant les pauses informelles. Cet espace représente un moyen leur permettant de relâcher les tensions musculaires accumulées lors de leurs vacations (contraintes posturales liées à la position assise statique). De plus, cet espace constitue un moyen de régulation du collectif car il permet aux différents salariés de se regrouper durant leurs pauses (travail posté). Cette alternative (espace de convivialité temporaire) serait d'autant plus utile dans le cas où la phase travaux perdurerait plus de 16 semaines. S'ajoute à ce délai le temps nécessaire à l'implantation des équipements cibles de la Control Room et à la stabilisation l'organisation spatiale finale du CDE.
- Prévoir une cloison de séparation entre les deux postes du Responsable d'Exploitation et de l'Assistante de Direction, et les 5 autres postes de travail prévus dans le bureau collectif temporaire. Même si les 5 postes de travail ne sont pas affectés à ce stade, dans la mesure où ils serviraient pour accueillir des salariés temporairement durant la phase travaux, ils constituent de ce fait des postes de passages. Cela risque de contraindre encore plus les conditions de travail des deux postes administratifs concernés (passages fréquents et répétés liés au caractère passager des 5 autres postes). Une cloison de séparation permettra aux deux salariés concernés de disposer d'un environnement calme et adapté à leurs activités durant la période de travail et l'installation des équipements prévus.
- Donner visibilité sur l'ordonnancement des travaux relatifs au déplacement de la cloison de séparation du bureau de Chefs de Chaine F2 avec la zone centrale dédiée à la Control Room. Le déplacement de cette cloison impliquerait également le déplacement de leurs pupitres et écrans de visualisation. Aussi, il conviendrait

d'expliciter ces travaux afin de vérifier leur articulation avec la continuité de l'activité des Chefs de Chaîne concernés.

#### **CONCERNANT LA PHASE TRAVAUX**

Au regard des informations transmises, il conviendrait de :

- Procéder à une évaluation des risques relatifs aux travaux de réaménagement prévus en site occupé, en intégrant leurs impacts sur la continuité de l'activité du CDE.
- Formaliser le plan de prévention relatifs aux risques d'interférences entre les activités de l'entreprise utilisatrice (France Télévisions – CDE) et les entreprises extérieures qui seront chargées de la réalisation de ces travaux.
- Mettre ce plan de prévention à la disposition des représentants du personnel du CSE et CSSCT.
- Formaliser des plans d'aménagement permettant de visualiser les zones travaux, les circulations, les zones de stockage, etc., afin de les présenter aux salariés du CDE et d'informer ces derniers sur les risques professionnels ou de nuisance relatifs à ces travaux.
- Réexaminer le principe du maintien des axes de circulation actuels en l'état, en évaluant la pertinence de séparer les flux durant la réalisation des travaux. Ceci permettrait d'éviter les interférences entre les flux travaux et les déplacements des salariés du CDE entre les différentes unités.
- Atténuer les nuisances sonores par un renforcement des techniques d'isolation acoustique de la zone chantier (bâches acoustiques),
- Optimiser la réalisation de ces travaux en privilégiant les périodes les moins denses au sein du CDE et les moins sensibles du point de vue de la diffusion. La réalisation de ces travaux durant la nuit constitue une alternative. Cependant l'activité du CDE étant assurée 24h/24h, il serait plus efficace de déterminer les périodes de travaux en concertation avec les salariés concernés. Ils pourraient ainsi valider collectivement les moments les plus opportuns, en fonction des activités pouvant mieux supporter la réalisation de ces travaux.
- Renforcer, durant la phase travaux, les opérations de nettoyage des zones de chantier et des locaux à proximité, afin d'éviter l'encombrement des axes de circulation et de préserver des conditions d'hygiène adéquates, tout en protégeant les équipements contre les poussières ou les risques d'endommagement.

#### **IV.1.4. Promouvoir la participation des salariés dans les arbitrages relatifs aux futur équipements, outils et organisations des activités**

Au regard des analyses apportées dans le cadre de notre diagnostic, il conviendrait de :

- Mettre en place une analyse rétrospective sur les niveaux de satisfaction et d'efficacité des ateliers / groupes de travail réalisés en 2019. Selon nos analyses, les remontées sont mitigées aussi bien de la part des salariés que des acteurs projet. Cette analyse préalable est déterminante pour l'efficacité de la poursuite de cette démarche dans le cadre de l'étape 2. Il s'agit ici de mesurer le degré d'efficacité des ateliers déployés, afin de vérifier s'ils ont répondu aux attentes des

salariés et de l'équipe projet. Des composantes importantes du projet pouvant avoir des effets sur les futures conditions de travail des salariés et leur santé, sont différées pour être travaillées dans le cadre des futurs ateliers. Aussi, il conviendrait de s'assurer en amont que les ateliers projetés vont remplir leur rôle en matière de prévention des risques professionnels. Pour cela, il est nécessaire d'examiner collectivement quels sont les améliorations à apporter dans le cadre de ce dispositif.

- Outiller la démarche de participation des salariés. Les études portant sur la participation des utilisateurs à la conception des systèmes et dispositifs de travail démontrent que cette démarche nécessite des règles de base, des outils et une méthode de travail. Par exemple :
  - Définir le cadre participatif afin que l'ensemble des participants partagent la vision et les attendus de la démarche ;
  - Clarifier les degrés de participation attendus : de l'information, à la consultation, vers la décision ;
  - Déterminer le profil des utilisateurs afin qu'ils puissent être représentatifs des utilisateurs finaux, en tenant compte de leur degré d'expertise et du type d'expertise, en évitant d'attribuer des critères comportementaux et psychologisant aux participants (« les impliqués », « les résistants »,... ) ;
  - Instrumenter et outiller la relation de travail au sein du groupe. En effet, il ne suffit pas de rassembler physiquement des acteurs du projet pour intégrer leur travail et les apports spécifiques. Il n'existe pas de méthode unique pour la conception participative. Il s'agit d'organiser de façon cohérente les diverses pratiques qui englobent des principes ergonomiques de base, comme l'analyse de l'activité en favorisant certains leviers :
    - Fournir des moyens de communication partagée et permettre un échange de savoirs entre les experts du domaine et les concepteurs du système, mais aussi entre les experts eux-mêmes, de façon à favoriser un apprentissage croisé et à faire évoluer les compétences collectives ;
    - Faciliter l'expression non contrainte des connaissances qui doivent rendre compte de l'activité des utilisateurs dans des termes qui font sens pour eux ;
    - Générer une représentation des connaissances qui soit compatible avec les représentations de tous les partenaires ;
    - Organiser les conditions d'une confrontation sociocognitive (vocabulaire, objectifs, contraintes...) ;
    - Intégrer des outils d'analyse de problèmes (analyse fonctionnelle, situations à transformer, analyse collective des situations...) ;
    - Recourir à des méthodes telles que QQQCC (Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ?), ou des méthodes d'Analyse des Modes de Défaillances pour encadrer efficacement le processus d'analyse des problèmes ;
    - Recourir à des outils d'aide à la simulation de la situation future afin de préfigurer l'impact des futurs dispositifs sur les pratiques de travail et d'ajuster l'adéquation entre les uns et les autres ;



- Recourir à des outils d'aide à la prise de décision collective (éviter les décisions tacites, mise à plat des avantages et des limites, consignation des résultats, sortir de la simple juxtaposition des avis...)
  
- Tenir compte de la forte composante cognitive qui caractérise les métiers du CDE, afin d'intégrer les besoins de cette activité cognitive dans les choix opérés pour les futurs équipements, le paramétrage des outils et l'ergonomie de leurs situations de travail ;
- Intégrer le principe de *possibilité du retour en arrière* dans le cadre des simulations (ou des expérimentations) envisagées dans le cadre de la poursuite de ce projet.
- Réexaminer l'arbitrage organisationnel consistant à diviser les activités de supervision de la gestion des directs, en l'intégrant parmi les thèmes des ateliers participatifs, afin que les salariés puissent s'exprimer sur les limites de cette organisation cible, de manière à pouvoir repenser le fonctionnement cible en tenant compte de l'ensemble des composantes de la Control Room (démarche systémique de l'analyse de l'activité, avant d'aboutir à un arbitrage organisationnel dissocié du reste).
- Rétablir une relation de confiance afin de promouvoir la participation des salariés. Pour cela, la démarche participative ne devrait pas faire l'impasse sur les tensions qui caractérisent les rapports sociaux entre les différentes unités du CDE.
- Mettre en place de façon pérenne des espaces de régulation collective entre les équipes et l'encadrement, afin de décroiser la polarisation des points de vue, pour remettre le travail et ses conditions de réalisation au cœur des relations de travail. Ces espaces de régulation permettent des ajustements mutuels afin que les besoins, les attentes des uns et des autres puissent être exprimées. De même, ces espaces de régulation permettraient d'identifier les zones de flou, de clarifier les communications dans le cadre de ce projet et de prévenir les tensions qui risquent de se cristalliser tout au long du projet. En effet, les conflits émergent lors que les contraintes des uns et des autres ne peuvent être conciliées.

## **IV.2. Pour une démarche préventive anticipatrice des risques professionnels prévisibles dans le cadre de l'étape 2**

### **IV.2.1. Prévenir les effets d'une aggravation des tensions sociales déjà existantes entre les équipes**

L'apaisement des tensions, qui caractérisent parfois les rapports sociaux au travail entre les différentes équipes du CDE, est une préconisation déterminante qui conditionnerait la mise en place effective des coopérations visées.

Il s'agit là d'un prérequis pour la réussite de la démarche participative.

Afin de prévenir les effets d'une aggravation de ces tensions, il est nécessaire de sortir d'une hiérarchisation symbolique entre les métiers, ainsi que d'une catégorisation par groupes d'appartenance à telle ou telle chaîne.

Afin d'y parvenir, il est important de dédier des espaces temps pour analyser les causes à l'origine de ces tensions entre les équipes et les individus. Cet apaisement impliquerait donc au préalable des temps d'écoute, qui devraient être structurés et animés selon une méthodologie et des outils adaptés.

De par nos investigations, il serait intéressant d'envisager une objectivation de ces tensions, articulée *a minima* autour de deux axes, pouvant faire l'objet de groupes de travail dédiés à cet enjeu (apaisement des rapports sociaux). Parmi les causes qui cristallisent ces tensions, deux reviennent de manière unanime et récurrente au sein des différentes équipes :

- L'identité professionnelle et l'appartenance à une chaîne ;
- Les méthodes de travail et les schèmes mis en place dans les différentes équipes, ainsi qu'entre les membres d'une même équipe.

### **IV.2.2. Donner visibilité sur les opportunités visées en matière de développement des activités du CDE**

Des éléments essentiels pour les futures conditions de travail des salariés, leur santé et leur avenir professionnel dépendent de la vision globale du projet et de sa cible.

Le potentiel du CDE en termes de développement des activités est un paramètre central et déterminant qui va guider nombre de sujets situés au cœur des inquiétudes exprimées par les salariés.

A ce stade, les interrogations des salariés concernant les opportunités futures et le développement des activités du CDE s'expriment à travers plusieurs problématiques :

- Les activités numériques pouvant être intégrées au CDE, afin de pérenniser les emplois et promouvoir un développement de nouvelles compétences, permettant l'évolution des trajectoires et des parcours professionnels des salariés actuels. Des attentes fortes sont exprimées par les salariés, qui craignent que cette opportunité ne soit qu'un discours pour accompagner le projet, mais qui ne serait pas effectif à terme.

- L'impact du projet de régionalisation de France 3 sur les activités de travail des salariés, là aussi en termes d'emploi et la charge de travail qui en découle. Interrogée sur cette question, la Direction précise que l'intégration de la diffusion des 13 chaînes régionales au sein du futur CDE est en cours d'étude. A cet effet, certains interlocuteurs prennent la situation actuelle de la diffusion de la région IDF à Varet comme une situation de référence : si l'étude d'intégration des 13 chaînes régionales au sein du futur CDE aboutissait, ce basculement se ferait sous un format comparable à l'actuelle prise en charge de la région IDF ; si l'étude n'aboutissait pas, la région IDF resterait dans l'état actuel au sein de la région France 3. En tout état de cause, la situation actuelle de la diffusion de la région IDF a déjà des conséquences en termes de charge de travail sur les Chefs de Chaîne et les Exploitants. Dans le cas d'une éventuelle intégration des 13 chaînes régionales, cette évolution devrait faire l'objet d'une évaluation de la charge de travail dédiée, afin que l'organisation cible soit soutenable pour l'ensemble des salariés.
- L'impact des objectifs de pérennisation (ou non) de certaines chaînes sur le plan de charge du futur CDE, et leurs éventuelles incidences en matière d'emploi. On pense notamment à l'avenir de France 4 et aux changements de discours entourant la question de sa pérennité.
- L'impact à moyen ou long terme sur l'intégration de la diffusion des chaînes Outre-Mer à l'actuel CDE. Certains salariés estiment que la faisabilité technique pourrait être valable à moyen ou long terme et considèrent que le discours de la Direction sur le sujet reste ambigu :
  - D'une part parce que l'équipe projet prévoyait un déplacement sur le site de Malakoff, dans le cadre de l'étape 1 (avant la crise sanitaire) mais les raisons de ce déplacement n'ont pas été explicitées aux salariés ;
  - D'autre part, les réponses de la Direction en réunion CSE restent inopérantes à ce stade. Celle-ci confirme que le projet d'intégration de la diffusion des chaînes Outre-Mer ne fait pas partie du projet actuel du CDE, tout en laissant entendre dans le même temps que ce pourrait être le cas :
 

*« Pour l'instant, il n'y a pas de projet de rassembler ces deux centres de diffusion. Est-ce que cela pourra faire sens un jour ? Peut-être. [...] On pourra l'étendre si on souhaite le faire mais cela ne fait pas partie du projet. Il n'est pas dans notre projet, qui a un délai de deux ans, de rapatrier l'Outre-mer. » (La Direction)*

Aussi, il conviendrait de :

- Rendre explicites et objectivables les opportunités visées par le projet, ainsi que les besoins qui en découlent en termes de ressources et de compétences.
- Etablir des hypothèses sur les paramètres inconnus à ce stade en termes de développement des activités et évaluer les conséquences de ces hypothèses.
- Donner visibilité en termes d'échéance à laquelle ces paramètres (restant inconnus à ce stade) pourraient être précisés et intégrés dans le projet.
- Donner la traduction de ces évolutions en termes d'emploi, de métiers et d'effectifs cibles. Pour rappel, au démarrage de la procédure d'information, la Direction a évoqué quelques pistes de développement, sans leur donner une portée opérationnelle et concrète en termes d'incidences sur les emplois actuels du CDE, ni quant à l'évolution des métiers qui pourrait en découler. Parmi ces pistes :

*« un cockpit de supervision qui va être créé », « une activité qu'on essaie d'internaliser... la supervision sur les box non-linéaire », « l'activité des tops était sous-traitée et on l'a réinternalisée également », « ..., il y a une plate-forme e-Deliver. Cette plate-forme est en aval du CDE et permet de distribuer nos signaux, notamment vers les FAI. Aujourd'hui, cette plate-forme est supervisée par un prestataire. C'est chez nous, au Ponant, mais les gens qui sont là sont des prestataires. Ce sont là aussi des pistes intéressantes pour le personnel du CDE qui pourrait évoluer vers ces postes et arrêter la prestation. » (La Direction)*

Aussi il conviendrait, dans le cadre de l'étape 2 du projet, de donner visibilité sur l'avancement de ces pistes et de traduire la déclinaison concrète de ces éventuelles nouvelles activités au sein du futur CDE.

### **IV.2.3. Evaluer les impacts du projet en matière d'emploi et de métiers**

Comme présenté précédemment, les enjeux de ce projet en matière d'emploi et d'évolution des métiers suscitent beaucoup d'inquiétudes exprimées par les salariés.

Rappelons que la Direction a confirmé l'impact de ce projet sur la question de l'emploi dès le mois de janvier 2020, sans que pour autant que ne soit donné là non plus la visée opérationnelle concrète de ces évolutions :

*« À partir du moment où il y a des nouvelles technologies, il y a de nouveaux emplois. Il faut aussi accepter qu'il y ait des évolutions dans les emplois actuels, voire même d'ailleurs qu'il y ait des emplois qui soient en forte diminution. Tout cela dans un cadre, en disant que personne ne serait laissé au bord de la route. C'est bien dans ce cadre que nous avons l'intention de mener l'intégralité de ce projet. » (La Direction)*

Au regard des analyses présentées dans le diagnostic et dans le chapitre consacré aux risques psychosociaux, il conviendrait d'entamer une Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences spécifique pour les personnels du CDE. La mise en place d'une GPEC spécifique aux personnels impactés est prévue par l'article 3 de l'accord de méthode signé le 9 mars.

Il s'agit toutefois ici de donner une visée préventive à cette GPEC en l'élargissant au-delà des deux composantes prévues dans cet accord : les formations spécifiques pour accompagner les mobilités fonctionnelles et les entretiens annuels.

En effet, cette GPEC préventive devrait :

- Identifier les compétences actuelles au sein du CDE ainsi que les compétences nécessaires issues éventuellement des nouvelles activités du CDE ;
- Déterminer les passerelles métiers potentielles ;
- Tenir compte des trajectoires professionnelles des personnels concernés ainsi que leurs souhaits ;
- Identifier les montées en compétences nécessaires à l'ensemble des personnels impactés ;
- Définir le dispositif d'accompagnement adapté en termes de formations, de tutorat, de suivi, et de soutien technique et managérial dans la durée ;
- Anticiper les départs par une réflexion sur les savoir-faire professionnels à transmettre pour éviter des ruptures en termes de compétences professionnelles

- Indiquer à 5 ans les cibles d'effectifs et de qualification pour les personnels du CDE
- Faire une revue des processus impliquant les personnes en poste unique pour éviter les risques opérationnels lors des absences prévues ou non.

La mise en place de la GPEC que nous préconisons doit être conçue comme une stratégie globale, anticipatrice et préventive de gestion des ressources humaines visant la mise en œuvre des conditions du développement des compétences collectives.

La mise en place de cette GPPEC, pourrait s'inspirer des recommandations de l'ANACT en la matière à savoir :

- Permettre de dégager la spécificité et la complexité des emplois métiers identifiés, tout en prenant en compte la diversité des situations professionnelles et la variabilité des profils d'emplois possibles selon le contexte, les conditions d'exercice (modes de production et d'organisation du travail...), l'expérience de la personne, etc.
- Permettre d'identifier les espaces de progression, d'évolution professionnelle et des passerelles-métiers. La prospective s'ancre ainsi dans un présent déjà riche d'alternatives et de potentiels.
- Mettre en évidence le cadre et les conditions d'exercice de l'activité professionnelle. Cela permet de prendre en compte l'importance des modes de management et de l'organisation du travail dans l'exercice de l'activité professionnelle et de redonner toute sa place à la dimension collective du travail et au rôle de l'encadrement de proximité.
- Favoriser une politique de valorisation des ressources humaines combinant qualité au travail et qualité du travail.
- Repérer et traduire les mutations prévues dans le cadre du projet. Les lignes directrices qu'il trace conditionnent à la fois le sens et les actions à mener dans le cadre d'une GPEC. En complément, il est important d'explicitier les liens qui peuvent exister entre le projet et le développement des compétences des salariés.
- Etablir les liens entre le projet, les processus de travail et les compétences des équipes.
- Faire évoluer les rôles et pratiques managériales ;
- Attribuer du sens aux données « âge » et « ancienneté » ;
- Faire vivre des outils et des procédures en lien avec le projet.
- Intégrer les besoins de chacun dans le contexte actuel de France Télévisions, les envies de ceux qui souhaitent partir et ceux qui souhaitent évoluer dans le cadre de l'organisation cible.
- Mettre en place une démarche de réflexion avec les salariés concernés et leurs représentants afin de définir des passerelles entre les différents métiers.
- Déterminer avec eux les besoins de leur organisation du travail ainsi que les pistes de développement.
- Prévenir les risques psychosociaux en mettant le sens au travail au centre des réflexions.
- Recentrer le discours de la nécessité technologique vers les besoins métiers, les critères de qualité, les pistes de développement en vue de la pérennisation des emplois et des métiers au sein du CDE.

- Donner à voir la complexité et la richesse du travail pour analyser la dynamique d'évolution des compétences.

Le regroupement des situations individuelles en emploi-métier permet d'articuler la gestion individuelle et la gestion collective, sans réduire le travail réel au travail prescrit, ni gommer la dimension collective du travail.

Enfin il conviendrait également d'apporter une vigilance particulière aux métiers de Préparation Antenne (**Contrôle Qualité et Médiathèque**).

Il s'agit là d'unités au sein desquelles les impacts en termes d'emploi et de transformations des métiers pourraient être conséquents.

Dans le cadre des ateliers de 2019, certaines déclarations auraient laissé entendre à ces salariés que leurs métiers, tels qu'ils existent aujourd'hui, seraient voués à disparaître, suscitant de vives inquiétudes et des craintes pour leur avenir et allant jusqu'à en pousser certains à amorcer des processus de mobilités internes.

Il s'agit ici d'unités qui ont déjà connu des incidences en termes d'emploi, étant donné la baisse des effectifs depuis plusieurs années (départs à la retraite non remplacés, arrêt des CDD et des intermittents). Or, malgré les processus d'automatisation mis en place, la charge de travail n'aurait cessé d'augmenter, selon les informations qui nous ont été transmises.

Au sein de ces unités, les salariés ont également exprimé de fortes craintes quant aux répercussions des nouveaux outils sur la qualité de leur travail.

Il s'agit aussi d'unités ayant exprimé de fortes motivations pour évoluer dans le cadre de ce projet, vers des métiers à caractère technique, en espérant disposer de l'accompagnement qui leur permettrait de monter en compétence et de trouver une place favorable dans la prochaine organisation du CDE.

Enfin, les salariés de ces unités expriment un manque de reconnaissance de leur place, leurs compétences et leur rôle au sein du CDE ; manque de reconnaissance qui perdure manifestement depuis plusieurs années.

Pour toutes ces raisons, il conviendrait d'apporter une attention particulière en termes d'évaluation des risques professionnels pour les salariés de ces unités.

L'analyse des conséquences du projet sur les salariés concernés sera approfondie dans le cadre de la deuxième étape de notre expertise, étant donné le périmètre réduit et le faible nombre de personnes entendues lors de cette première étape.

#### **IV.2.4. Etablir un retour d'expérience sur l'organisation mise en place durant la crise sanitaire**

Nombre de salariés craignent que l'organisation du travail mise en place durant la crise sanitaire soit utilisée comme situation de travail de référence pour les acteurs du projet. Ces salariés évoquent des communications de la part de la Direction, laissant entendre que la pérennisation de certains modes de fonctionnement mis en place pendant la crise pourrait être une source d'inspiration pour définir l'organisation cible du CDE.

Or, ces derniers rappellent :

- Qu'il s'agissait d'une organisation en mode dégradé ;
- Que les grilles programmes n'étaient pas représentatives des grilles habituelles (moins de directs, moins d'évènements sportifs...) ;

- Que des enseignements devraient être tirés des incidents survenus (notamment pour la surveillance de la régie de F3 depuis une télécommande installée au Siège) ;
- Que les impacts en termes de charge de travail sont importants : phénomène d'intensification du travail et de densification des vacations réduisant les temps de récupération nécessaire à garder une vigilance et une attention active durant toute la vacation, coupures de tâches plus fréquentes avec risque d'erreurs, glissement de tâches de vérification dans l'urgence, simultanément à la supervision en temps réel...

Aussi, que cette organisation représente ou pas une situation pouvant influencer le fonctionnement cible du CDE, il conviendrait de mettre en place un retour d'expérience pouvant alimenter les pratiques actuelles sur plusieurs aspects, tels que la coordination et les résolutions de problèmes.

#### **IV.2.5. Définir les déterminants de l'organisation cible**

Le projet CDE vise une centralisation des activités, une mutualisation des équipements et une diffusion multi-chaines.

Par conséquent, la mise en place de l'organisation cible nécessite la définition d'un certain nombre de déterminants (qui s'ajoutent à ceux mentionnés dans le corps de notre diagnostic ou dans les préconisations précédentes).

Avant de lister les déterminants qui émergent de cette première étape de notre expertise, notons que beaucoup de salariés émettent des réserves sur le principe de mutualisation des équipements.

Ils craignent à travers cette mutualisation, une centralisation des aléas et des dysfonctionnements, accompagnée d'une réduction de leurs marges de manœuvre pour résoudre les anomalies et les incidents.

Ils craignent également une exacerbation des tensions entre collègues amenés à exploiter un même équipement mutualisé.

Ce risque de tension a été identifié dans le cadre de l'expertise réalisée par le CEDAET sur le projet de renouvellement des régies de diffusion de Malakoff<sup>83</sup>.

Les retours d'expérience des salariés, à l'issue de la mise en place de ce projet, tendent à démontrer que le risque de tension relatif à l'utilisation d'équipement mutualisé s'est avéré justifié par la suite. En effet, dans le cadre de la multidiffusion qu'ils assurent, les Exploitants d'une même régie (2 par régie de diffusion) sont amenés à exploiter un même matériel mais que chacun utilise selon sa manière et ses méthodes de travail. Cette situation a créé quelques tensions entre les Exploitants car elle impacte directement les niveaux de responsabilités de chacun (interventions croisées, re-paramétrage des équipements...).

Enfin, même si la configuration des régies de Malakoff n'est pas en tous points similaire à celle du Siège ou de Varet (systèmes, organisation, activités,), il conviendrait malgré tout de capitaliser sur de tels retours d'expériences, afin d'identifier les anomalies relatives au principe de multi-diffusions. Selon les informations qui nous ont été remontées, les opérateurs relèvent que le nombre d'incidents-antenne aurait augmenté, malgré le dédoublement de l'ensemble des équipements.

<sup>83</sup> Expertise CHSCT-Novembre 2015.

Par ailleurs, le principe de centralisation et de mutualisation des équipements impliquerait une harmonisation des méthodes de travail.

Pour rappel, cette harmonisation fut également une ambition du projet précédent du CDE. Si les systèmes et les outils de travail ont été harmonisés, les méthodes de travail restent quant à elles singulières dans chacune des régies finales. Parmi les singularités les plus saillantes on relève par exemple :

- Les délégations de pouvoirs ;
- Les processus de vérification ;
- Les modalités d'exploitation e d'intervention sur la playlist de diffusion ;
- Le paramétrage des équipements ;
- Les délais de mise à disposition du conducteur ;
- La synchronisation ou la désynchronisation des deux voies A et B ;
- L'utilisation de la voie C dite anticipée ;
- Etc.

Aussi, la centralisation des activités nécessite un travail considérable (organisationnel, temporel et humain), pour que l'harmonisation des méthodes de travail puisse être effective. Ce travail risque d'être freiné par trois composantes :

- **Les rapports sociaux** actuels entre les équipes ne pourraient pas entraver un tel travail d'harmonisation. Aussi, la régulation de ces rapports sociaux devient un prérequis en vue d'une harmonisation des méthodes de travail.
- **Les enjeux de la planification mutualisée.** Actuellement deux modalités existent : le tableau de service, et le planning cycliques. Les deux modalités se risquent d'entrer en conflit car les points de vue sont polarisés et que chaque équipe souhaite conserver ses modalités respectives. La planification pourrait ainsi devenir un enjeu majeur et un risque de tension, si elle ne fait pas l'objet d'un travail préalable d'analyse et de concertation avec les salariés concernés.
- **La diversification des activités.** Une divergence de points de vue existe actuellement entre les Exploitants des différentes régies sur le contenu de leur poste. Certains estiment qu'une diversification des activités, en dehors de celles de la supervision et de la gestion des directs, est propice au développement des compétences, d'autre estiment que le cœur de métier guide le contenu du poste et que les frontières qui existent entre certaines activités ont du sens. Là aussi, la diversification envisagée dans le cadre de ce projet mérite d'être travaillée en profondeur avec les Exploitants, afin de tenir compte de la diversité des points de vue et de l'identifié professionnelle de chacun.

En complément de ces aspects, l'organisation cible devrait porter également sur la définition des points suivants :

- Les effectifs : il conviendrait d'évaluer et de communiquer l'effectif prévu à la cible du projet, ainsi que sa déclinaison par unité de travail. Cette évaluation devrait prendre en compte le plan de charge visé à la cible du projet, ainsi que les effets des nouvelles technologies et des nouvelles activités sur la charge de travail qui en découle. Comme présenté dans le chapitre III, l'évaluation de la charge de travail future probable, indispensable au dimensionnement des effectifs de salariés qui opéreront sur la Control Room et les Pupitres d'exploitation, doit forcément passer par une analyse ergonomique approfondie des activités de travail réelles :



- Dans les situations de travail antérieures à l'introduction des nouveaux équipements projetés (dans l'organisation actuelle de travail des régies finales de diffusion du CDE) ;
- En mettant ces résultats en perspective avec les situations de travail cibles autour de la Control Room et des Pupitres d'exploitation (à condition que les contours de l'organisation cible soient suffisamment précis) ;
- Les hypothèses qui en résulteront devraient ensuite être validées par de nouvelles analyses réalisées après l'introduction des nouveaux dispositifs techniques, avant toute prise de décision définitive concernant les effectifs, pour pouvoir être amendées le cas échéant.

Cette méthodologie constitue, à notre sens, un moyen déterminant et efficient afin de s'assurer que le plan de charge de la nouvelle organisation soit suffisamment fidèle à la charge de travail réelle des équipes. L'objectif d'une telle démarche étant d'éviter toute compression hâtive des effectifs, qui risquerait de se révéler par la suite supérieure à la réduction de charge de travail effective (gagnée suite à la mise en place d'une Control Room et de Pupitres d'exploitation au sein du CDE).

- Les fiches de postes et le contenu des futures fonctions ;
- L'organigramme cible traduisant la structure hiérarchique et fictionnelle de ces postes ;
- Les nouveaux régimes de travail et leur planification ;
- Les nouveaux statuts et les nouvelles qualifications issues de la nouvelle configuration des nouveaux métiers ainsi que leurs incidences sur les éléments de rémunération.

#### **IV.2.6. Ajuster le calendrier du projet**

Le calendrier projet a été fortement perturbé par la crise sanitaire Covid-19.

De plus, ce calendrier (mise en œuvre des travaux de la Control Room et des Pupitres d'exploitation) se trouve également contraint par les délais issus des réserves émises par la Préfecture de Police sur le périmètre du bâtiment MFTV. Les travaux de cloisonnement se trouvent ainsi reportés de 6 mois.

Aussi, il conviendrait de mettre à jour le calendrier projet et de transmettre cette mise à jour à l'ensemble des acteurs, afin que ces derniers puissent disposer d'une meilleure lisibilité et d'une même visibilité sur l'avancement du projet.

Cette mise à jour devrait intégrer les spécifications (durée et contenu) des étapes suivantes :

- L'expérimentation prévue dans l'accord de méthode du 9 mars ;
- La démonstration prévue dans le cadre de la création de la Control Room et des Pupitres d'exploitation prévue dans le document projet (page 12) ;
- Les tests (dont l'étape de recettage) prévus dans le cadre de la création de la Control Room et de Pupitres d'exploitation (sur le site de Varet).

## V. - Annexes

---

## V.1. Approche organisationnelle de prévention pour un système sécuritaire

### V.1.1. Analyse des agents pathogènes à l'origine d'un évènement

Par une analyse approfondie des évènements indésirables, ces recherches ont permis de comprendre que la performance des salariés de première ligne est étroitement liée aux conditions de travail. Ces dernières étant elles-mêmes conditionnées par des décisions stratégiques de haut niveau hiérarchique.

Les nombreux diagnostics d'organisations réalisés ont notamment démontré de façon très nette que :

- la probabilité de survenue d'évènements indésirables est proportionnelle au nombre de facteurs pathogènes présents dans le système global et son organisation ;
- plus le système est opaque et complexe, plus il peut contenir de facteurs pathogènes ;
- plus le niveau hiérarchique d'un individu est élevé dans une organisation, plus son potentiel à générer des facteurs pathogènes est grand ;
- les facteurs pathogènes dans un système peuvent être détectés de façon proactive. Cette prédictibilité implique donc un intérêt d'orienter la prévention sur leur recherche et leur traitement.

Dans toute analyse d'évènement indésirable, il est possible de trouver des conditions latentes (facteurs pathogènes) qui ont favorisé l'évènement et l'ont rendu possible<sup>84</sup>. Afin de mieux comprendre la contribution humaine à ces évènements, il est avant tout nécessaire de s'appuyer sur une modélisation des différentes strates caractérisant tout système productif, soit :

- **Les décideurs** : les concepteurs et le haut management du système définissent les objectifs en fonction des données d'entrée du monde extérieur (contexte socio-économique, concurrentiel). Ils allouent les moyens (finances, équipements, ressources humaines, temps, etc.) en fonction de ces objectifs. Ils cherchent à maximiser la productivité tout en garantissant un niveau de sécurité acceptable.
- **La chaîne managériale chargée de gérer la production** : spécialisée par départements (Antennes, Production, Vérification, Diffusion etc.), cette chaîne décline la stratégie des décideurs dans leurs sphères respectives ;
- **Les préconditions** : des salariés motivés, formés et entraînés, appuyés par le renfort d'une technologie et d'équipements adéquats. À cela s'ajoutent la planification des activités, la maintenance, un guidage approprié du travail (procédures, modes opératoires, formation), un ensemble de valeurs partagées (culture du métier, cohésion du collectif de travail) garantes de l'équilibre productivité / sécurité.
- **Les activités productives** : la synchronisation précise des salariés, du matériel et des outils pour produire le bon produit/service au bon moment.

---

<sup>84</sup> J. Larouzée, F. Guarnieri, D. Besnard, *Le modèle de l'erreur humaine de James Reason*, MINES ParisTech, 2014.

- **Les défenses** : un ensemble de mesures de protections nécessaires contre les risques prévisibles, particulièrement quand le système opère dans des conditions soumises à une forte pression (enjeux de continuité et de qualité de la diffusion des programmes, pression temporelle liées aux délais d'intervention avant ou pendant la diffusion, etc.)

L'ensemble de ces éléments, articulés et hiérarchisés (Cf. Figure ci-dessous), fournit une vision schématique de tout système productif et permet de décrire de quelle façon des défaillances latentes dans le système peuvent conduire à générer des troubles au niveau opérationnel.

Cette représentation sous forme de plaques superposées rappelle directement la notion de « *lignes de défenses* », assurant à chaque niveau un rôle indépendant dans la protection globale du système. Dans le cas de la modélisation d'un évènement indésirable, il est fréquent que la contribution humaine soit interrogée sous ses aspects négatifs (fragilité psychologique, faible résistance au stress, incapacité à « gérer les priorités » etc.).

Rappelons cependant que la contribution humaine est le plus souvent positive, voire « *héroïque* »<sup>85</sup>, afin de compenser les défaillances du système au quotidien, pour assurer malgré tout un niveau de production satisfaisant et éviter les erreurs ; ce qui implique nécessairement un coût pour la santé des salariés (stress, prise de risque, usure physique, troubles musculosquelettiques, perte de sens du travail, etc.).

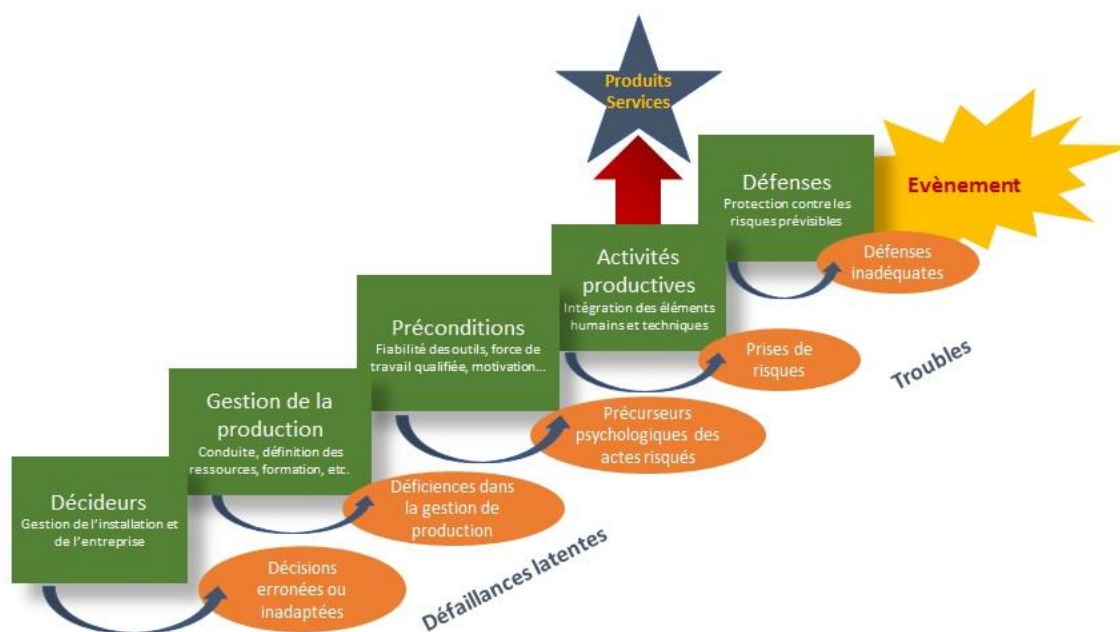


Figure 24 : Eléments basiques de production et différentes sources de défaillances.  
D'après les travaux de l'ingénieur nucléaire américain John Wreathall et du psychologue du travail expert en facteurs humains britanniques James Reason

<sup>85</sup> J. Reason, Human factor analysis of JCO criticality accident : A comment on the analytical models (Chapitre intitulé *Heroic Compensation: The Benign Face of the Human Factor*), Cognition technology and work.

## V.1.2. Des décisions organisationnelles pouvant favoriser les risques

L'analyse des systèmes dans un objectif de prévention des risques demande avant tout d'intégrer la distinction fondamentale entre les conditions latentes (facteurs pathogènes dans le système) et les prises de risque actives (commises par les salariés en première ligne).

Les décisions managériales portent effectivement sur des éléments d'organisation (attribution de ressources, réduction des coûts, choix/développement d'outils informatiques, planification etc.), qui sont parfois de nature à augmenter la probabilité de défaillances techniques ou humaines.

Certaines décisions peuvent contribuer à créer un environnement de travail favorisant les prises de risques et/ou les écarts avec le travail prescrit (équipement inadapté, mauvaise configuration des outils, sous dimensionnement des équipes, forte charge de travail, pression temporelle, procédures inappropriées ou inaccessibles, manque de connaissance ou d'expérience, rotations de travail fatigantes, baisse de moral, etc.).

Elles peuvent aller jusqu'à impacter l'intégrité et l'efficacité des barrières de sûreté du système (mauvaise maintenance, affectations arbitraires, déficit d'accompagnement du changement, manque de formation, d'information, de préparation, sous-évaluation des risques psychosociaux, etc.)<sup>86</sup>.

Le séquençage des événements indésirables d'origine organisationnelle peut se résumer de la manière suivante :

- La séquence accidentelle commence en réalité par les **conséquences négatives de processus organisationnels** (décisions concernant les objectifs, la politique sociale, la conception, les outils informatiques, les projets, les plans de charge, les plannings, la communication, les process, la maintenance etc.)
- Les **défaillances latentes** ainsi créées sont transmises via les diverses structures organisationnelles (départements, services, équipes, etc.) jusqu'à l'espace de travail où elles créent des conditions locales (sous-effectifs, problèmes techniques, fatigue, usure physique, objectifs contradictoires, manque de communication, de reconnaissance, etc.).
- Déterminés par l'interaction entre les influences du système (conditions locales) et l'environnement du système (le monde extérieur), de nombreux actes risqués peuvent être commis (un acte peut être qualifié de risqué en fonction du contexte, c'est-à-dire en présence d'un danger potentiel pour la santé des salariés). Or, les systèmes complexes disposent généralement de défenses (barrières techniques, humaines et organisationnelles de sécurité), qui expliquent que **peu d'actes risqués conduiront finalement à des événements indésirables**.

---

<sup>86</sup> J. Reason, *The contribution of latent failures to the breakdown of complex systems*. Philosophical Transactions of the Royal Society B 327, 1990; J. Reason, *A systems approach to organizational error*. Ergonomics vol. 38 n°8, 1995.

- Les barrières, les contrôles, les normes et les procédures sont cependant eux-mêmes susceptibles d'être **affaiblis par les défaillances latentes, autant que par les prises de risque actives**.
- L'évènement indésirable d'origine organisationnelle survient lorsqu'une prise de risque active se combine avec un ensemble de conditions latentes.

La modélisation de l'évènement indésirable d'origine organisationnelle (Cf. Figure ci-dessous) montre la façon dont les barrières d'un système peuvent être directement affectées par les décisions managériales (flèche du bas) et comment ces dernières peuvent également se diffuser dans l'organisation (flèches du haut), créant dans les espaces de travail les précurseurs aux écarts avec le prescrit et aux prises de risque actives (par les salariés).

Ces mécanismes suggèrent donc aussi plus généralement d'interroger l'influence de la culture d'entreprise et des procédés organisationnels (stratégie d'entreprise, management, définition des besoins, choix des outils, planification, etc.), dont les impacts sur la sécurité et la santé des salariés peuvent donc être aussi bien positifs que négatifs.

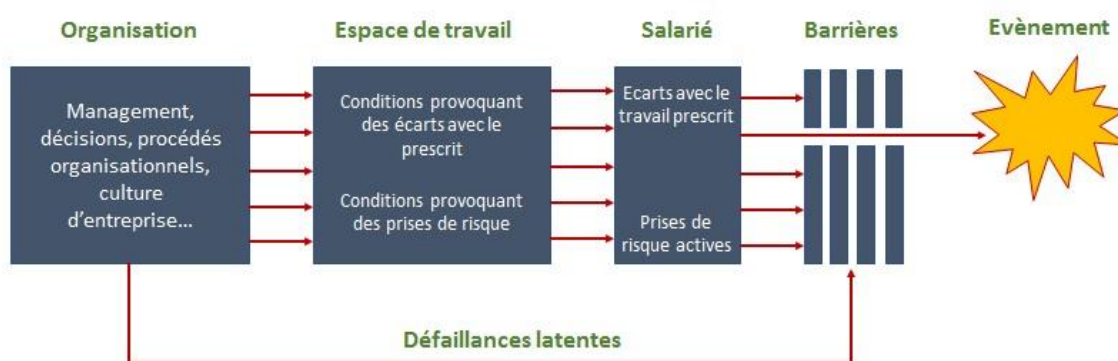


Figure 25 : Modèle de l'évènement indésirable d'origine organisationnelle d'après Reason

# Table des matières

<b>I. - Présentation de la mission .....</b>	<b>3</b>
I.1. Contexte de la mission .....	4
I.1.1. Avant 2019 : un CDE mis en production du deux sites.....	4
I.1.2. A partir de 2019 : un projet de développement des activités du CDE .....	4
I.1.3. Phasage du projet : une première phase, puis une deuxième phase articulée en deux étapes .....	5
I.1.4. Calendrier global : un projet complexe par son étendue et l'articulation de sa temporalité.....	6
I.1.5. Un accord méthodologique pour le cadrage du processus information-consultation sur le projet (phase 2) .....	7
I.2. La demande des représentants du personnel et périmètre de la mission .....	10
I.2.1. Le recours à une expertise.....	10
I.2.2. Contexte de la crise sanitaire.....	12
I.2.3. Périmètre de la mission.....	12
I.2.4. Contenu de l'étape 1 (phase 2) du projet d'évolution des activités CDE.....	13
I.3. Les investigations réalisées et les conditions de réalisation de l'expertise.....	15
I.3.1. Une étude documentaire.....	15
I.3.2. Des entretiens individuels .....	16
I.3.3. Des observations de situations de travail .....	16
I.3.4. Les conditions de réalisation de l'expertise (étape 1) .....	17
I.4. Evolution des effectifs et caractéristiques de la population du CDE.....	18
I.4.1. Une baisse des effectifs et une montée contenue de la précarité.....	18
I.4.2. La pyramide des âges aujourd'hui .....	19
I.4.3. Des salariés expérimentés, peu de renouvellement .....	20
I.4.4. Les départs envisageables dans les 5 ans.....	20
I.4.5. Les métiers en présence au CDE .....	21
I.4.6. Les données relatives à l'absentéisme.....	22
<b>II. - La création de la Control Room et des Pupitres d'Exploitation .....</b>	<b>25</b>
II.1. L'implantation spatiale et les travaux de réaménagement .....	26
II.1.1. Un périmètre étriqué, des changements / transformations insuffisamment étayés.....	26
II.1.2. La phase de travaux .....	44
II.1.3. La conduite de projet : impacts en matière de conception des futures situations de travail et de processus social .....	49
II.2. Les équipements, outils et activités de travail.....	57

II.2.1. Le nouveau système d'automatisation : Phoenix 4 pour une diffusion multi-canal .....	57
II.2.2. Le nombre de voies de diffusion par poste de travail multidiffusion .....	60
II.2.3. Le nombre prévu de postes de travail physiques (matériels).....	61
II.2.4. Le nombre de postes de travail (effectif) .....	62
II.2.5. Le nombre d'écrans de visualisation par poste de travail multidiffusion.....	63
II.2.6. La répartition projetée des activités actuelles des régies finales .....	65
II.3. Les interrogations émergentes à ce stade .....	67
II.3.1. Retours d'expériences concernant Phoenix 4 .....	67
II.3.2. Interrogations sur les futures conditions de réalisation des activités.....	71
<b>III. - Une possible augmentation des facteurs de risques psychosociaux au sein du CDE.....</b>	<b>80</b>
III.1. Préambule : pour une approche organisationnelle à l'origine des RPS.....	81
III.2. Un projet indissociable de son contexte.....	83
III.2.1. Des départs non remplacés sur fond de restriction budgétaire.....	83
III.2.2. Des modes de gestion favorables au développement de Risques PsychoSociaux .....	84
III.2.3. Une installation de nouveaux dispositifs techniques dans une organisation mouvante et incertaine.....	85
III.2.4. Des changements en profondeur présentés comme mineurs.....	87
III.2.5. Une segmentation artificielle du projet qui alimente les inquiétudes sur l'avenir .....	90
III.3. Un risque de fragilisation progressive du système de ressources.....	94
III.3.1. Des déséquilibres organisationnels non régulés, qui risquent de s'accroître .....	94
III.3.2. A l'origine du risque de défaillances, un regard sur le travail centré sur une vision gestionnaire .....	97
III.3.3. Des outils informatiques pointés du doigt comme source de tension et de craintes pour l'avenir.....	102
III.3.4. Une possible mise en tension des équipes d'Exploitants et de Chefs de Chaîne porteuse de risques .....	108
<b>IV. - Pistes de réflexion et préconisations .....</b>	<b>114</b>
IV.1. Des prérequis à la création de la Control Room et de Pupitres d'exploitation	116
IV.1.1. Ajuster la conduite du projet en réexaminant l'espace cible au regard des besoins fonctionnels .....	116
IV.1.2. Clarifier le processus social auprès des salariés et de leurs représentants .....	117
IV.1.3. Renforcer les mesures de prévention relatives aux travaux de réaménagement ainsi que la phase travaux.....	118
IV.1.4. Promouvoir la participation des salariés dans les arbitrages relatifs aux futurs équipements, outils et organisations des activités.....	119



IV.2. Pour une démarche préventive anticipatrice des risques professionnels prévisibles dans le cadre de l'étape 2.....	122
IV.2.1. Prévenir les effets d'une aggravation des tensions sociales déjà existantes entre les équipes .....	122
IV.2.2. Donner visibilité sur les opportunités visées en matière de développement des activités du CDE .....	122
IV.2.3. Evaluer les impacts du projet en matière d'emploi et de métiers.....	124
IV.2.4. Etablir un retour d'expérience sur l'organisation mise en place durant la crise sanitaire .....	126
IV.2.5. Définir les déterminants de l'organisation cible .....	127
IV.2.6. Ajuster le calendrier du projet .....	129
<b>V. - Annexes .....</b>	<b>130</b>
V.1. Approche organisationnelle de prévention pour un système sécuritaire .....	131
V.1.1. Analyse des agents pathogènes à l'origine d'un évènement.....	131
V.1.2. Des décisions organisationnelles pouvant favoriser les risques.....	133