



## **Commission Emploi et Formation professionnelle du CSE Siège du 22 Novembre 2022**

### Présentation du plan de développement des compétences 2022

#### **Présent(e)s :**

**Membres de la Commission :** François BADAIRE, Linda BELHAOUES, Nathalie BRIAND, Marc CHAUVELOT, Catherine FEIX, Caroline GINDRE.

**Membres de la Direction :** Claire-Lise AGNIERAY, Evelyne BAILLEUL, Dorota BERNARD, Jean CHRETIEN, Emilie FALCOZ, Audrey GUERIN, Delphine PASCHAL.

La direction nous a présenté les grands axes de la formation pour 2022. Ils sont une déclinaison annuelle des axes stratégiques définis dans la note d'orientation à trois ans. Ils ne sont qu'au nombre de six pour le Siège car ils ne comprennent pas l'axe « régionalisation des antennes ». Le plan d'actions a été élaboré à partir du séminaire qui s'est tenu en juin 2021, réunissant la direction de France.TV université, les grandes directions et les organisations syndicales.

#### **France TV veut développer une culture d'entreprise**

C'est le sens de l'axe 1 : Culture et valeurs communes. Cela passe par la diffusion des grands enjeux de société, l'affirmation du rôle de FTV en tant que service public, et un travail autour de la « raison d'être » de l'entreprise. Il s'agit également de mieux connaître l'environnement dans lequel on travaille, de mieux intégrer les nouveaux arrivants, de favoriser l'inclusion et de diffuser la culture numérique.

La connaissance des grands enjeux de société cible plutôt les journalistes et conseillers de programme. Ce sont des formations sur les questions climatiques, l'information scientifique et médicale, la vérification des images et la lutte contre la désinformation. On trouve également des formations sur les évolutions de la société française, les modes de consommation, les problèmes économiques et sociaux, la réalité des populations en milieu rural, pour mieux connaître les publics que touche FTV et sortir des clichés. Ces formations sont dispensées aux journalistes, mais aussi aux managers.



- **La commission regrette cependant que la formation Elysée Matignon, qui avait été plébiscitée par les documentalistes, ne soit pas proposée cette année à cette catégorie de personnel.**

L'intitulé « Mieux connaître son environnement » regroupe des actions autour de la vie d'un contenu audiovisuel, l'impact des plateformes, l'Intelligence Artificielle, la data, le cloud. Ces formations sont ouvertes à tous, elles sont sur le catalogue, il faut s'inscrire. « Introduction à la production audiovisuelle » est par exemple une formation à laquelle tous les gens qui arrivent dans l'entreprise devraient avoir accès, selon la direction, car elle permet de mieux comprendre comment est produit un contenu audiovisuel, le cœur de notre activité.

Une place particulière est réservée à la l'environnement numérique. La direction prévoit des actions pour les « décrocheurs » et ceux qui ne sont pas à l'aise avec les nouveaux outils numériques, pour ne pas les laisser sur le bord de la route.

- **La commission s'est attachée à savoir comment les publics étaient sélectionnés, pour veiller à ce qu'ils ne soient pas pointés du doigt.** La direction répond qu'ils proviennent des remontées de RH de terrain mais aussi des entretiens annuels. Elle entend d'abord cibler les populations les plus éloignées de la culture numérique et d'élargir ensuite à tous les salariés. Il y a par exemple des modules sur la cyber-sécurité, ce qu'il faut faire pour ne pas être victime d'une attaque informatique, qui peuvent servir autant sur le plan personnel que professionnel.

Un grand nombre d'actions concernent également les nouveaux entrants, notamment avec la formation de tuteurs. Beaucoup de gens s'y sont inscrits. En matière de politique de diversité et d'inclusion, les actions prévues sont des déclinaisons des accords, pour mieux les faire connaître. L'accent est mis sur la prévention du harcèlement, cette fois en présentiel, alors que les années précédentes, les formations étaient dispensées sous forme de e-learning.

- **La commission déplore cependant que seuls les managers et les élus en bénéficieront, alors qu'elles concernent tout le monde. Des salariés, et pas seulement des managers, ont été licenciés ou mis à pied du jour au lendemain, parce qu'ils ont eu des comportements inappropriés. Elle réitère sa demande que la prévention des comportements sexistes soit, sinon obligatoire, du moins étendue à l'ensemble des salariés. D'autres formations, comme la lutte anti-corruption sont quasi obligatoires. De nombreux salariés qui n'étaient pas concernés ont été obligés de la suivre et 100 stagiaires sont encore prévus en 2022. Alors, pourquoi ne pas en faire autant pour la lutte contre le harcèlement ?**



D'autres actions ont trait à la communication non violente. En ce qui concerne la diversité, beaucoup d'offres tournent autour des carrières au féminin, de l'intégration du handicap. La définition de la diversité reprend les critères de discrimination prévus dans le code du travail.

- **La commission a rappelé que dans la diversité, la discrimination à l'âge ne devait pas être oubliée, de même que la diversité sociale et ethno-culturelle. Elle espère que la formation intitulée « Recrutement équitable » intègre bien l'ensemble des critères de diversité, de manière à sortir d'un entre soi et éviter une reproduction des inégalités sociales et des préjugés.**
- **Diffuser une culture d'entreprise, cela s'entend, mais la commission s'est demandée si les salariés n'allaient pas plutôt s'attacher à leur cœur de métier, vu la faible quantité de formations disponibles.** La Direction répond que ces actions sont issues de demandes des directions, qui ont conscience que le métier bouge, l'environnement aussi, et que certains n'en ont qu'une connaissance parcellaire. C'est donc l'expression d'un besoin de l'entreprise, et l'université s'attèle à la tâche.

### **L'Outre-mer réduit à peau de chagrin**

La direction nous a fait une présentation succincte des actions relatives à cet axe. Il est question de renforcer la visibilité des Outre-mer. **Cependant, lorsqu'on se penche sur l'annexe du plan, on trouve juste une formation intitulée « Connaissance des OM », qui prévoit seulement 15 stagiaires.**

- **La commission s'inquiète et se demande donc si l'Outre-mer ne serait pas plutôt l'angle aveugle de France télévisions.**

### **L'information épouse les nouvelles tendances**

L'axe 3, « Renforcement de l'information nationale », tourne autour des évolutions éditoriales et technologiques. On retrouve ces priorités aussi bien dans les actions transversales que dans les actions collectives, qui émanent de la direction de l'information.

Les nouvelles formations intègrent le breaking news, l'identification des images (formation ouverte également aux documentalistes), l'utilisation du hub, l'écran tactile, sur France Info. Sur le plan éditorial, l'année s'annonce mouvementée avec les élections présidentielles et législatives. Le PDC vise à développer les compétences des salariés pour mieux répondre aux besoins de l'antenne. Il comprend des formations issues du Projet Démocratie, comme le fact checking et la vérification des images, ainsi que des formations



sur les tournages à risque, aussi bien pour les journalistes que pour les techniciens. Plus spécifiquement pour France Info, des formations mettent l'accent sur la façon de faire évoluer un sujet dans le temps.

Sur le plan technique, l'année 2021 a été marquée par le déploiement du NRCS. Des perfectionnements sont proposés aux techniciens sur adobe première, after effect, pour les graphistes sur les outils 3D. Les techniciens sont en train de voir l'arrivée d'une nouvelle mixette, qui fait des traductions simultanées, et seront formés à cet effet.

### **Dans le management, le règne de l'arbitraire :**

Pour l'encadrement, la direction fait de gros efforts de formation. On trouve dans l'annexe de nombreuses actions destinées aux managers : l'accompagnement des collectifs, le management 3.0 pour managers agiles, comment maintenir la communication à distance et bien se connaître. Une attention particulière est mise sur les premiers pas dans le management. Il y a une grosse demande pour accompagner les nouveaux arrivants. Quand les gens sont intégrés à l'encadrement, ils sont censés faire une formation dans les six mois qui suivent. Ceux de 2021 ne l'ayant toujours pas faite, un plan de rattrapage est en place. La direction estime que dans l'idéal, la formation des nouveaux managers devrait avoir lieu dans les trois mois.

- **La commission, elle, considère que dans l'idéal, la formation devrait avoir lieu avant la prise de poste. Dans la réalité, des grands chefs choisissent des petits chefs par cooptation - on l'espère, avec l'avis de la RH - et les laissent ensuite se débrouiller. Alors que si l'on faisait suivre aux nouveaux encadrants le même processus que les reconversions, on éviterait pas mal de déconvenues, aussi bien pour les intéressés que pour ceux qu'ils encadrent.**

La direction nous a ainsi fait un focus sur les reconversions. Elle a remis à plat le processus type du parcours de reconversion. On a ainsi des parcours collectifs ou individuels, sur mesure, pour monter en compétence avant la prise de poste. Le processus se déclenche normalement quand le poste d'atterrissage a été identifié, même si ce n'est pas toujours le cas. C'est le manager de départ qui pré-valide la demande de reconversion, mais il ne le fait pas seul. La demande est évaluée en concertation avec la sphère RH, ce qui réduit – la direction le reconnaît – les risques d'arbitraire. **La commission note à ce propos que les organisations syndicales sont totalement absentes de ce dispositif.** Ensuite, le candidat passe un test, qui a un coût pour l'université, et qui ne peut donc pas être ouvert à tous les candidats. Ce n'est qu'après avoir passé avec succès cette phase de test que le salarié peut suivre la formation.



- **La commission considère que le passage à l'encadrement est une vraie reconversion. Alors que trop souvent, les nouveaux managers essaient d'exercer leur métier d'origine d'une autre manière. C'est le cas notamment de certains encadrants journalistes qui, frustrés de ne plus faire de reportage, font faire des sujets par procuration, en envoyant de petites mains tourner un élément par-ci, une interview par là. Si les graines de managers suivaient le même processus que les reconversions, on éviterait peut-être ce genre de problèmes. Il y aurait une sélection des candidats en fonction des compétences, et une formation dans la foulée. On éviterait aussi le règne de l'arbitraire.**

### **Les process de fabrication et l'innovation, de gros chantiers à venir**

Réunies dans l'axe 4, ces actions concernent toutes les directions et spécifiquement la direction des technologies et des moyens de fabrication.

Sur le plan des actions transversales, qui concernent toute l'entreprise, trois grands projets sont en cours. Ils vont devoir être accompagnés d'efforts de formation considérables. C'est le cas du NRCS et de Open Media, dont les formations se poursuivent en 2022. Un autre gros projet s'appelle Marguerite. Il s'agit d'un outil intégré à Mon Espace, dans lequel on trouve tout ce qui concerne le développement RH, hors paie et gestion du temps de travail. Les managers auront ainsi un état des lieux de leur équipe, les performances de chacun, leur entretien annuel et professionnel, leur formation et leur rémunération, ainsi qu'un organigramme de succession quand un poste est libéré.

- **La commission a voulu savoir si cet outil serait transparent pour le salarié. On nous répond que « ça dépend ». La direction nous dit que dans l'idéal, « l'information qui concerne le salarié doit être accessible au salarié ». Mais ce n'est pas très rassurant.** En tout cas, en termes de volumétrie, ce nouvel outil va peser très lourd sur la formation.

Le troisième grand projet s'appelle Sherlock. Cet outil est amené à remplacer les conducteurs existants côté Programmes et Antennes. Il ne sera pas déployé avant le 2<sup>ème</sup> semestre de 2022. Là encore, l'effort de formation est énorme, avec 600 stagiaires de prévus. La direction Présidence, Secrétariat général, Gestion et Production est la plus impactée. Cette direction va voir également l'arrivée d'une nouvelle plateforme dédiée à la gestion des appels d'offre liés à la commande publique, appelée SI Achats. 200 stagiaires seront formés en 2022. **Par ailleurs, dans cette direction, Concur continue de solliciter les forces de l'université, plusieurs années après son déploiement. 22 stagiaires sont prévus en 2022. La direction nous indique qu'il s'agit d'une pérennisation des sessions à destination des nouveaux entrants et de CDD.**



Du côté de la direction des Technologies et Moyens de fabrication, les efforts de formation concernent les deux gros projets en cours, à savoir le renouvellement des cars régies, et le nouveau CDE.

### **Organisation et qualité de vie au travail, des ambitions difficilement réalisables**

Outre les formations déjà évoquées (communication non violente, travailler en mode projet, techniques de défenses face au risque), la direction a prévu un certain nombre de formations s'adressant aux élus et aux salariés RH. On a ainsi des actions concernant les attributions des nouvelles instances, la CSSCT, le dialogue social.

- **Ces formations sont les bienvenues, mais la commission se demande comment la direction va faire pour trouver des élus disponibles, quand on sait le mal que certains ont à se faire remplacer, ou à trouver une place dans leur emploi de temps. Comment par exemple la direction va faire pour trouver des candidats à la formation d'une semaine sur la CSSCT alors qu'elle peine déjà à en trouver pour les réunions de cette instance ? Il est probable qu'il y ait surtout des membres de la RH dans ces stages.**

Par ailleurs, suite à l'accord sur le télétravail, les salariés qui ont signé l'avenant pourront suivre un module en ligne appelé **Passeport télétravail**. **On n'allait pas le faire en présentiel. C'est dans la logique des choses.**

### **Grands indicateurs, le budget Transformation toujours sous-utilisé**

Au niveau du Siège, le budget Transformation initial était évalué à 4 millions d'euros. Là, on nous indique qu'il ne sera utilisé qu'au quart. Il sera de 1 291 000 en 2022. Mais ça reste du prévisionnel. Il est difficile, pour les actions transversales stratégiques, auxquelles est censé s'appliquer le budget Transformation, de savoir avec exactitude d'où viendront les stagiaires. Pour établir le montant du budget prévisionnel, il faut faire un calcul au pro rata par rapport aux effectifs de l'entreprise.

La direction reconnaît que la crise sanitaire a ralenti les formations, mais au niveau du Siège, elle essaie de monter en puissance. Elle a prévu de booster les processus de reconversion, mais elle se dit ralentie par l'absence d'identification des postes à pourvoir.

**La commission a voulu savoir sur quels critères se faisait le choix entre budget Transformation et budget PDC classique. On nous répond que cela se fait au fil de l'eau, chantier par chantier, action par action. L'équipe de l'université en discute entre elle. S'il s'agit d'actions récurrentes d'une année sur l'autre, c'est du PDC**



classique, si le projet a un gros impact organisationnel, on passe en Transformation. Pour la direction de l'université, l'enjeu est de consommer le budget classique. Pour l'instant, il est reconduit, même s'il n'est pas consommé. **La commission a souhaité savoir quel est le pourcentage du budget PDC qui n'est pas utilisé chaque année. Il était de 22 % en 2020 et de 12 % en 2019. Quant au budget Transformation de 2022, il n'est pas possible de le comparer avec celui des années précédentes car il n'a pas fait l'objet d'un chiffrage dans le projet de plan 2021.**

**La commission note également que le coût horaire des stages est plus élevé dans le budget prévisionnel de la Transformation que dans celui du PDC classique.** La direction nous répond que cela dépend des organismes de formation et du gabarit des sessions.

Concernant les demandes individuelles de formation, la direction indique que leur traçabilité sera plus visible dans le logiciel Marguerite, et qu'elle s'attachera à avoir les chiffres des demandes individuelles satisfaites.

**La commission s'interroge sur les formations linguistiques et un certain nombre de formations unitaires**

**En épluchant l'annexe du PDC, la commission est tombée sur des stages pour une personne.** On a ainsi un atelier théâtre, « Explorer les ressorts de l'imagination » pour un seul stagiaire. On a aussi un stage intitulé « Le titre tout un art » pour un journaliste du web alors que cette pratique devrait en intéresser bon nombre. **La commission salue cet effort pour développer la créativité des salariés mais se demande s'il ne s'agit pas de formations à la carte pour certains privilégiés.** Elle note également qu'une personne va être formée par HEC au « Leadership au féminin », et une autre à la RH, à une session intitulée « Médiateurs dans les entreprises », pour 150h de stage dans un organisme privé, alors qu'il s'agit d'une action de catégorie 1, c'est-à-dire d'adaptation au poste, et non de reconversion. **La direction nous explique qu'il s'agit de stages qui concernent des besoins individuels pris en charge par le budget alloué aux directions du Siège.**

**Enfin la commission relève que 6 journalistes et 7 salariés à la DGDAP vont pouvoir faire des formations linguistiques. Elle souhaiterait savoir pour quelles raisons certains ont le droit de les faire sur le plan de formation, alors que bon nombre de demandeurs sont orientés vers leur CPF pour ce genre de stage.**

François BADAIRE  
Président de la Commission  
Emploi & Formation professionnelle