



France Télévisions – CSE 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 : Mise en place de la centralisation
des activités du CDE sur un site unique

Étape 2 : Finalisation de la mise en place d'un CDE unique
sur le site MFTV

08 février 2022

Intervenants

Roudhab TENACHI - Chargée de projet

Charlotte DUNOYER DE SEGONZAC

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

I. - Présentation de la mission	4
I.1. Déroulement du projet et phasage.....	5
I.2. Demande des représentants du personnel	6
I.3. Investigations réalisées	9
I.4. Données socioprofessionnelles de l'effectif CDE.....	11
II. - Transformations prévues pour la Préparation de la diffusion et conséquences prévisibles : Médiathèque et Contrôle qualité	14
II.1. Evolutions de structure fonctionnelle et hiérarchique	15
II.2. Médiathèque : évolution des effectifs.....	16
II.3. Médiathèque : évolution de la planification	17
II.4. Médiathèque : le fonctionnement cible	23
II.5. Contrôle qualité : évolution des effectifs	35
II.6. Contrôle qualité : évolution de la planification.....	35
II.7. Contrôle qualité : le fonctionnement cible	36
II.8. Des tensions qui perdurent et qui s'exacerbent : l'insécurité de la situation professionnelle	48
III. - Transformations prévues pour la Conduite d'antenne et conséquences prévisibles.....	51
III.1. Évolution de la structure hiérarchique.....	52
III.2. Evolution des effectifs.....	52
III.3. Evolution de la planification	57
III.4. Le fonctionnement cible.....	64
III.5. La charge de travail relative au nouveau fonctionnement envisagé.....	72
IV. - Transformations prévues pour la L'Exploitation et conséquences prévisibles	93
IV.1. Evolutions de structure fonctionnelle et hiérarchique.....	94
IV.2. Évolution des effectifs de l'Exploitation.....	95
IV.3. Evolution de la planification de l'Exploitation	98
IV.4. Evolution du fonctionnement cible et conséquences pour les salariés	103
V. - Eléments transverses	117
VI. - Pistes de réflexion et préconisations	128
VI.1. Préconisations transverses	130
VI.2. Concernant la Préparation de la diffusion-Equipes Médiathèque	131
VI.3. Concernant la Préparation de la diffusion-Contrôle qualité.....	133
VI.4. Concernant la Conduite d'antenne	134
VI.5. Concernant l'Exploitation	134

VII. - Annexes	136
VII.1. Effectif CDE en 2012.....	137
VII.2. Effectif CDE -Organigramme 2016.....	138
VII.3. Effectif CDE-Organigramme mars 2020	139
VII.4. Effectif CDE-Organigramme transitoire janvier 2021	140
VII.5. Effectif CDE-Organigramme novembre 2021	141
VII.6. Effectif CDE-Organigramme cible janvier 2023	142
VII.7. Synthèse des observations réalisées auprès des Chefs de chaine	143
VII.8. Chefs de chaine – Accord collectif	151
VII.9. Chefs de chaine – fiches de poste actuelle et cible	151

I. - Présentation de la mission

I.1. Déroutement du projet et phasage

Le projet d'évolution des activités du Centre de Diffusion et d'Échanges (CDE) a été entamé en 2019.

Initialement, il a été structuré en deux principales phases :

- Une première phase (phase 1) qui a porté sur l'intégration des activités de diffusion de France 5 au CDE siège. 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 lancée fin 2019.
- 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 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 a fait l'objet d'un processus d'information-consultation et le CSE siège a rendu son avis le 06 juillet 2020.
 - Une seconde étape (étape 2) visant à la finalisation des travaux nécessaires à la mise en place d'un CDE unique. Il s'agit de l'organisation cible du CDE pour laquelle le processus d'information-consultation du CSE siège devait être lancé au 1^{er} semestre 2020.

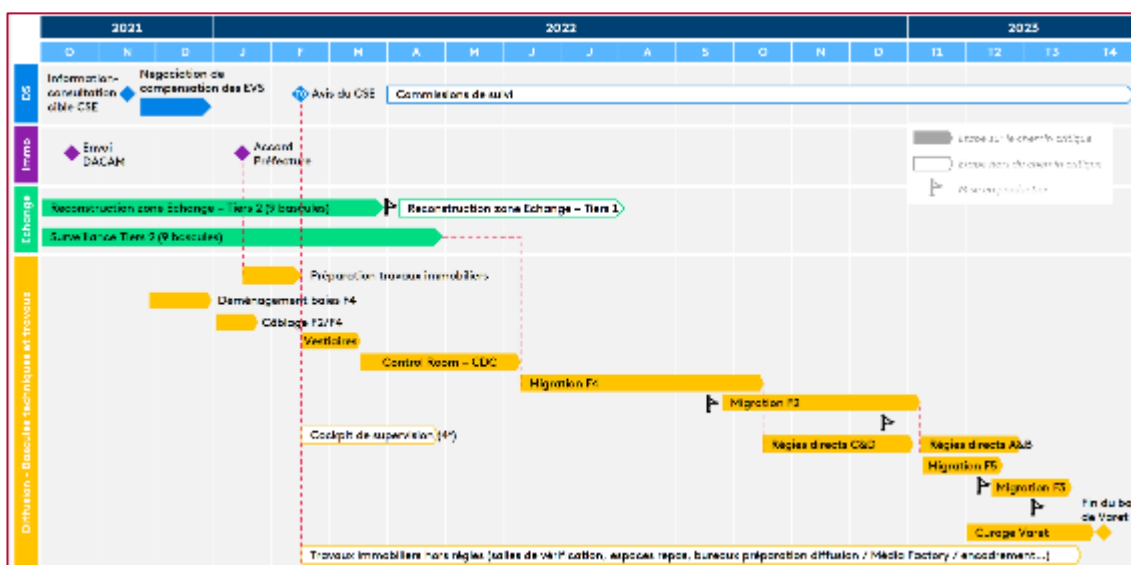
Toutefois, quatre principaux facteurs ont impacté le déroulement initial du projet :

- La crise sanitaire ;
- L'autorisation de la Préfecture de Police sur les travaux immobiliers à MFTV (retard d'avis) ;
- La Rupture conventionnelle collective (RCC) impliquant des départs au sein des équipes CDE ;
- La Cyberattaque survenue en juin 2020 infectant le CDE (zones d'Échanges notamment).

Face à ces aléas, le calendrier initial a dû être révisé pour une mise en œuvre décalée d'un an.

Ce décalage s'est accompagné par un projet, puis la mise en place, d'une organisation transitoire du CDE. Cette organisation transitoire a fait l'objet d'une information-consultation du CSE Siège (avis rendu en mars 2021).

Suite à cette phase transitoire, l'information-consultation du CSE siège sur le projet de l'organisation cible du CDE a été entamée en novembre 2021 (16/11/21) pour un avis attendu mi-février 2022 (cf. figure ci-dessous).



Pour rappel, afin de faire face à la complexité du projet, un accord de méthode a été signé en mars 2020 afin de cadrer et définir le processus d'information-consultation du CSE siège. Compte tenu de la temporalité du projet, deux avenants à cet accord de méthode ont été apportés (janvier et juin 2021).

Afin d'accompagner les représentants du personnel dans le cadre de cette information-consultation, le principe d'une expertise Projet Important, a été retenu dans le cadre de l'accord de méthode de mars 2020 ainsi que ses avenants. Par conséquent, la première étape de l'expertise a porté sur le l'étape 1 de la phase 2 du projet (rapport d'expertise rendu le 30/06/2020), puis une deuxième étape de l'expertise a porté sur l'organisation transitoire du CDE (rapport d'expertise rendu le 23/02/2021), enfin le présent rapport porte donc sur l'organisation cible projetée pour le CDE (rapport d'expertise rendu le 07/02/2022).

La présente lettre de mission concerne par conséquent une troisième séquence de cette expertise portant sur le projet d'organisation cible du CDE. Le planning prévisionnel de cette organisation cible est le suivant.

I.2. Demande des représentants du personnel

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 a été mandaté à cet effet.

L'expertise confiée au CEDAET porte sur la phase 2 (étapes 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^{er} 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.

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.

I.3. Investigations réalisées

Les investigations réalisées lors de cette expertise sont les suivantes :

ETUDE DOCUMENTAIRE

L'étude documentaire a porté sur les éléments suivants :

- Document projet d'information-consultation du CSE Siège sur le projet d'organisation cible ;
- Kit communication organisation cible - Vd202108112021 ;
- Documents relatifs aux effectifs CDE et leur évolution ;
- Documents produits dans le cadre de la conduite de projet :
 - Comptes rendus des ateliers réalisés pour les différentes unités ;
 - Présentations des séminaires mars 2021 ;
 - Cas d'usages pour la Préparation de la diffusion et la Conduite d'antenne
- Données sociales de l'effectif CDE ;
- Plans d'aménagement ;
- DUERP et PAPRI Pact.

ENTRETIENS INDIVIDUELS AVEC LES ACTEURS INSTITUTIONNELS

Ces entretiens ont concerné les fonctions suivantes :

- Direction des technologies : 1 entretien ;
- Direction CDE : 1 entretien ;
- Direction Varet : 1 entretien ;
- DRH : 2 entretiens ;
- Encadrement Préparation de la diffusion (Médiathèque et Contrôle qualité) : 2 entretiens ;
- Encadrement Exploitation Siège : 1 entretien ;
- Médecine du travail : 1 entretien.

ENTRETIENS ET OBSERVATIONS AUPRES DES EQUIPES DU CDE

Au **Siège**, les investigations ont été les suivantes :

- **Médiathèque** : entretien au poste de travail et observations (2 gestionnaires de médias F2/F3)
- **Contrôle qualité** :
 - Chef de service Contrôle qualité F2/F4 : 1 entretien ;
 - Coordination des activités Contrôle qualité : 1 entretien ;
 - Contrôle qualité F3/F5 : 1 entretien ;
 - Contrôle qualité F2/F4 : 1 entretien collectif (2 salariés) ;

- Contrôle qualité F2/F4 : 1 entretien (intermittent) ;
- **Conduite d'antenne :**
 - Chefs de chaîne F2 et F5 : une observation d'une vacation de nuit (de vendredi à samedi) ;
 - Chefs de chaîne F2 : 3 entretiens individuels ;
- **Exploitation :**
 - F2/F4 : 2 entretiens collectifs avec 2 Chefs d'exploitation (4 salariés) ;
 - F5 : 2 entretiens individuels ;

A **Varet**, les investigations ont été les suivantes :

- **Conduite d'antenne :**
 - Chefs de chaîne F3 : une observation d'une vacation de nuit (de lundi à mardi) ;
- **Exploitation :**
 - F3 : entretiens au poste et observations (4 Chefs d'exploitation) ;
 - F3 : 1 entretien.

I.4. Données socioprofessionnelles de l'effectif CDE

Le fichier transmis par la Direction présente les données socioprofessionnelles des salariés permanents du CDE, en date du 31 octobre 2021, soit 69 salariés en CDI.

Lib.	Libellé Secteur	Libellé service	Eectif
GESTIONNAIRE DE MEDIAS	Préparation Diffusion / Médiathèque	Médiathèque	6
CHARGE(E) DE CONTROLE QUALITE RESPONSABLE DE SERVICE	Préparation Diffusion / Vérification	Vérification	12
CHEF DE CHAINE	Coordination Chefs de chaîne F2/F5	Chefs de chaîne F2/F5	8
CHEF DE CHAINE	Exploitation Varet	Coordination Chefs de chaîne F3	5
CHARGE(E) D'EXPLOITATION ANTENNES CHEF D'EXPLOITATION ANTENNES	Coordination Exploitation F2/F4/F5 et Cellule Vidéo	Equipe exploitation F2/F4/F5	15
CHARGE(E) D'EXPLOITATION ANTENNES CHEF D'EXPLOITATION ANTENNES	Exploitation Varet	Coordination exploitation F3	12
TECHNICIEN(NE) EXPLOIT. VIDEO AUDIOVISUELLE	Coordination Exploitation F2/F4/F5 et Cellule Vidéo	Cellule vidéo	3
ASSISTANT(E) DE DIRECTION	Administration	Non renseigné	1
DIRECTEUR DE PROJET ET EXPLOITATION VARET	Exploitation Varet	Non renseigné	1
DIRECTEUR DU CENTRE DE DIFFUSION ET D'ECHANGES	Non renseigné	Non renseigné	1
RESP. EXPL. ANTENNES FRANCE 2 ET FRANCE 4 France 5 ET CELLULE VIDEO	Coordination Exploitation F2/F4/F5 et Cellule Vidéo	Non renseigné	1
RESP. MAGNETOTHEQUE ET BUREAU DE L'ANTENNE	Préparation Diffusion / Médiathèque	Non renseigné	1
RESP PREPA ANTENNE VARET ET CONTROLE QUAL CDE	Préparation Diffusion / Vérification	Non renseigné	1
PLANIFICATEUR(TRICE)	Administration	Non renseigné	1
RESPONSABLE DE PROJET TECHNOLOGIES	Projets	Non renseigné	1
Total			69

Tableau 1 : effectif CDE au 31/10/2021

Au 31/12/2021, nous comptabilisons 80 postes (CDI, Détachés, Missions, et CDD), dont la répartition est la suivante :

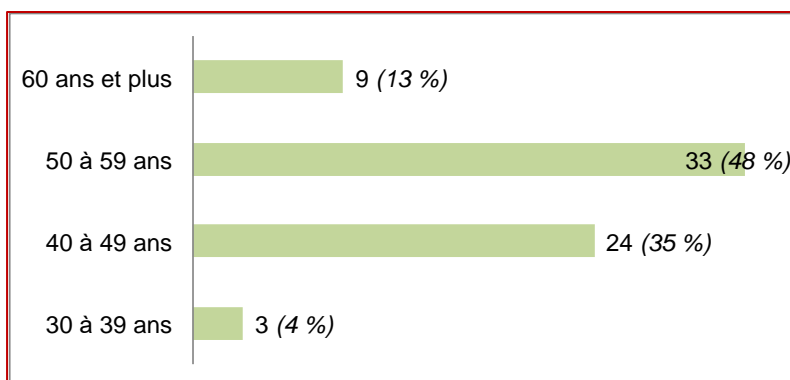
Fonction / Service	Nbre de postes occupés au 31/12/21	
Direction	1	
Administration	2	
Projets	2	
Coordination Exploitation F2/F4/F5 et Cellule vidéo	1	
Cellule vidéo	3	
Equipe exploitation F2/F4/F5	17	Dont 1 en mission Chef de chaîne F2/F5 (31/12/22)
Equipe exploitation F2/F4/F5 (CDD)	5	
Coordination et Chefs de chaîne F2/F5	8	9
Direction Varet	1	
Equipe exploitation F3	13	Dont 1 en mission Chef de chaîne F3 (31/12/22)
Equipe exploitation F3 (CDD)	1	
Chefs de Chaîne F3	5	6
Chefs de Chaîne F3 (Détachés : 31/12/22 et 01/01/23)	2	
Encadrement Préparation diffusion Médiathèque	2	En mission (31/12/22)
Equipe médiathèque	5	
Equipe vérification	12	Dont 1 en mission (31/03/21)
Total	80	

Tableau 2 : nombre de postes occupés CDE (CDI, Détachés, Missions et CDD) au 31/12/2021

L'analyse des données socioprofessionnelles de cet effectif sont les suivantes :

UNE POPULATION RELATIVEMENT AGEE

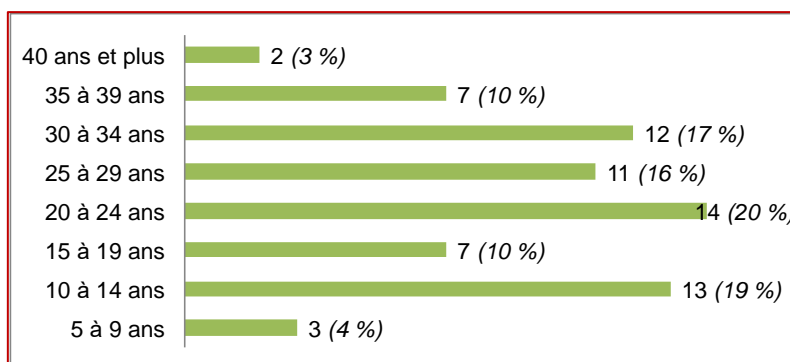
La moyenne d'âge des salariés du CDE est de 51 ans. On note que seulement 3 salariés (soit 4 % de l'effectif du service) ont moins de 40 ans. A l'inverse, 48 % des salariés ont entre 50 et 59 ans, et 13 % ont 60 ou plus.



Graphique 1 : effectif et (%) des salariés permanents par classe d'âge

UNE POPULATION RELATIVEMENT ANCIENNE

En conséquence, l'ancienneté des salariés du CDE est importante : l'ancienneté moyenne est de 23,6 ans. Seulement 3 salariés ont moins de 10 ans d'ancienneté, tandis que près d'un tiers ont plus de 30 ans d'ancienneté.

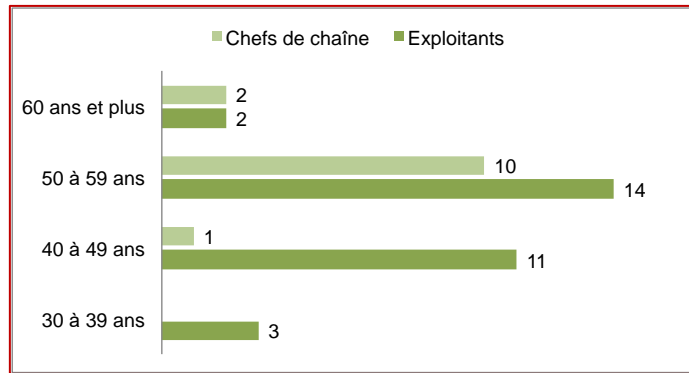


Graphique 2 : effectif et (%) des salariés permanents par classe d'ancienneté

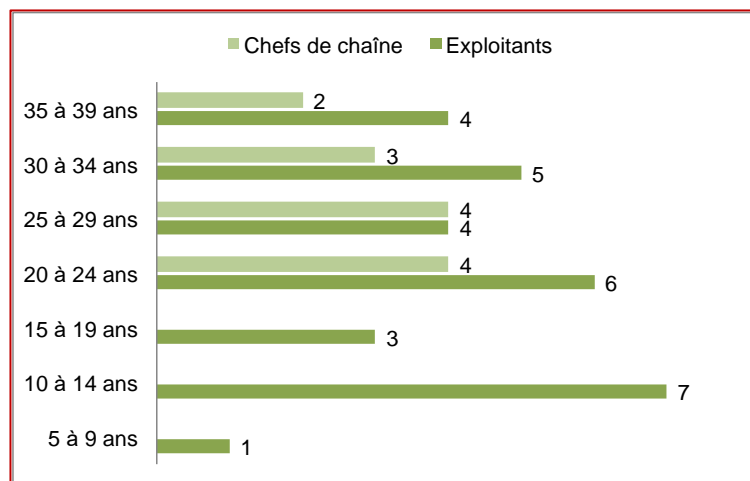
Si l'on considère les Exploitants (Techniciens, Chargés et Chefs d'exploitation, soit 30 salariés) et les Chefs de chaîne (13 salariés) d'autre part, on observe que :

- Seul un Chef de chaîne a moins de 50 ans (soit 8 % de l'effectif), contre 14 Exploitants (47 % de l'effectif) ;
- Tous les Chefs de chaîne ont au moins 20 ans d'ancienneté, tandis que 37 % des Exploitants ont moins de 20 ans d'ancienneté.

Les Chefs de chaîne, dont l'effectif est réduit, sont à la fois plus âgés et plus anciens que les Exploitants.



Graphique 3 : effectif des Exploitants et Chefs de chaîne par classe d'âge



Graphique 4 : effectif des Exploitants et Chefs de chaîne par classe d'ancienneté

II. - Transformations prévues pour la Préparation de la diffusion et conséquences prévisibles : Médiathèque et Contrôle qualité

II.1. Evolutions de structure fonctionnelle et hiérarchique

La future unité Préparation de la diffusion du CDE serait composée de deux unités actuelles : la Médiathèque et le Contrôle qualité.

Ces deux unités ont déjà connu lors de l'organisation transitoire une modification de leur structure hiérarchique et fonctionnelle (cf. figure ci-dessous).

Cette première modification consistait à :

- Regrouper les postes de la Médiathèque F2/F4 et F3/F5 en une seule unité ;
- Regrouper les postes de Contrôle qualité F2/F4 et F3/F5 en une seule unité ;
- Rattacher l'ensemble de ces équipes à un seul encadrement composé de deux postes, Préparation diffusion F3/F5 et Préparation diffusion F2/F4.

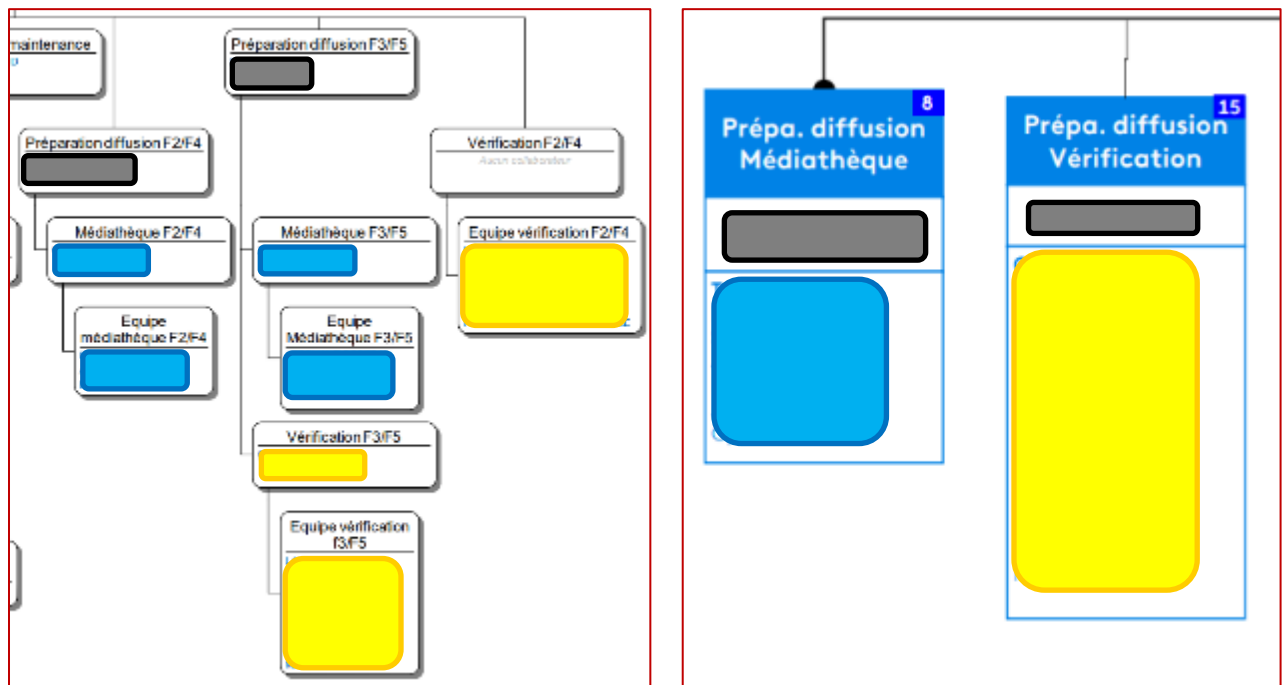


Figure 1 : évolution de la structure hiérarchique et fonctionnelle lors de l'organisation transitoire

Dans le cadre de l'organisation cible du CDE, l'ensemble de ces postes seraient regroupés au sein de la future unité Préparation de la diffusion, qui serait rattachée à l'encadrement Diffusion, lui-même rattaché à la Direction du CDE. L'encadrement Diffusion assurerait également la gouvernance de l'unité Conduite d'antenne (cf. figure ci-dessous).

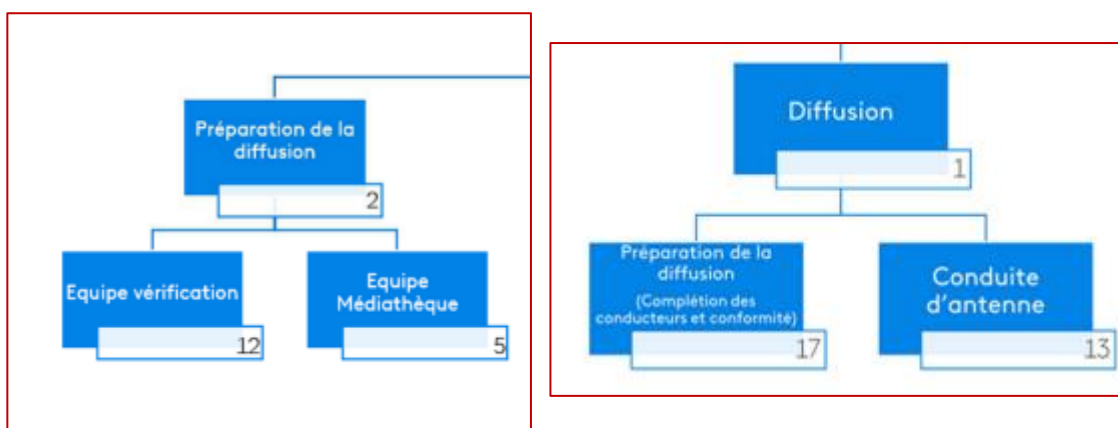


Figure 2 : évolution de la structure hiérarchique et fonctionnelle cible-Organigrammes actuel et cible

Lors de l'organisation transitoire, l'une des problématiques soulevées concernait le regroupement de plusieurs classifications hétérogènes en une seule unité. Cette problématique risque de perdurer. Tel que présenté dans l'organigramme cible, la future unité Préparation de la diffusion serait composée de 17 postes dont les liens hiérarchiques et fonctionnels ne sont pas explicités. Ceci ne permet pas d'avoir une vision claire sur les éventuelles strates intermédiaires d'encadrement et leur constitution, alors qu'elles existent actuellement.

II.2. Médiathèque : évolution des effectifs

Selon l'organigramme actuel, les équipes Contrôle qualité et Médiathèque regroupent respectivement 12 et 5 postes. L'unité Préparation de la diffusion serait composée de 17 postes, dont 5 postes équivalents à l'équipe Médiathèque actuelle.

L'examen des tableaux de planification actuelle et cible présentés dans le document projet (pages 24 à 26), indiquent le nombre de postes suivants :

- « Planification actuelle » Médiathèque F2/F4 : 4 postes ;
- « Planification actuelle » Médiathèque F3/F5 : 5 postes (dont l'encadrement) ;
- Planifications cible Préparation de la diffusion : 5 postes.

Soit une diminution à la cible de **44 %** (5 postes au lieu de 9 actuellement)

Selon les précisions recueillies auprès de la Direction, le nombre de postes considéré dans les planifications dites « actuelles » correspond à la photographie prise en 2017, et non à date.

Le nombre de poste à la cible correspondrait au besoin estimé de l'activité :

« Pour répondre au besoin de l'activité, l'effectif cible de ce service est de 5 postes. » (document projet p. 24).

L'examen des organigrammes CDE depuis 2016 montre que le nombre de postes de la Médiathèque ont progressivement baissé, y compris sur la période du projet actuel. Entre mars 2020 et la cible le nombre de poste baisserait de **38 % (- 3 postes)**, hors encadrement.

Effectif Médiathèque sur la base des Organigrammes - Nombre de postes					
2016		mars-20		janv-21	Cible
F2/F4	F3/F5	F2/F4	F3/F5	F2/F4 / F3/F5	F2/F4 / F3/F5
5	10	4	4		
15		8		7	5

Tableau 3 : évolution de l'effectif Médiathèque sur la base des Organigrammes - Nombre de postes

A date, nous comptabilisons **5 postes**¹ (hors encadrement) dont la répartition est la suivante :

- Médiathèque F2/F4 : **4 postes** (4 CDI statutaires) ;
- Médiathèque F3/F5 : **1 poste** (1 CDI statutaires). Le passage de cette équipe de 5 postes à 1 poste est lié à : 1 départ à la retraite, 1 mobilité, 1 salarié qui était en mission puis revenu dans son équipe d'origine (exploitation F3), 1 mobilité de l'équipe Médiathèque F3/F5 vers l'équipe F2/F5.

Deux résultats seraient à retenir :

- Le nombre de postes de la Médiathèque (hors encadrement) seraient concernés par une diminution de **38 %** dans le cadre du projet ;
- Le nombre de postes à la cible serait **équivalent** au nombre de postes occupés actuellement (à date) par des CDI statutaires.

II.3. Médiathèque : évolution de la planification

Selon le document projet, l'organisation du temps de travail (OTT) actuelle des deux équipes (hors encadrement) est la suivante :

- Médiathèque F2/F4 : **39h**, 5 x 7,8h (durée moyenne des vacations)
- Médiathèque F3/F5 : **39h**, 5 x 7,8h (durée moyenne des vacations)

Selon les plannings affichés actuellement au sein du service, nous constatons que l'OTT F3/F5 est de **35h** et non de 39h. Il appartient à la direction d'expliciter cet écart.

A la cible, les personnels concernés conserveraient une OTT à **39h**, et la durée moyenne des vacations resterait inchangée (**7,8h** en moyenne par vacation). Toutefois, deux indicateurs évolueraient :

- Le nombre de vacations par semaine :
- Les horaires de prise et de fin de service.

¹ Source : document « Effectif CDE permanents-Non permanents-Missions-Mise à jour 21/12/21 »

II.3.1. L'évolution du nombre de vacances

Selon les « *planifications actuelles* » (situation 2017), et la planification cible (pages 24 à 26 du document projet), le nombre de vacances est le suivant :

- Planifications actuelles : Médiathèque F2/F4 : **18** vacances par semaine ; Médiathèque F3/F5 : **25** vacances par semaine, soit **38** vacances pour les deux équipes réunies ;
- Planification cible : Préparation de la diffusion (F2/F4 F3/F5) : **25** vacances.

Soit une réduction projetée à la cible de **18** vacances (- **42** %) par semaine (38-25).

	Actuel = Doc. projet (situation 2017)		Cible = Doc. projet
	F2/F4	F3/F5	F2/F4 / F3/F5
	"Nb de collaborateur / Jour"	"Nb de collaborateur / Jour"	"Nb de collaborateur / Jour"
Lundi	3	5	4
Mardi	3	5	5
Mercredi	4	5	5
Jeudi	4	5	5
Vendredi	3	5	5
Samedi	1		1
Dimanche			
Nbre Vac. / sem.	18	20	25

Tableau 4 : évolution du nombre de vacances-Médiathèque

Selon nos investigations (plannings affichés), les données relatives aux vacances dites « *actuelles* » ne reflètent pas la réalité car :

- Les horaires des vacances des personnels F2/F4 diffèrent, en partie, de ceux présentés dans le document projet. Toutefois, le nombre total de vacances par semaine reste le même que celui présenté dans le document projet (**18** vacances par semaine);
- L'effectif réel de la Médiathèque F3/F5 est de 1 salarié (hors encadrement). Par conséquent, le nombre de vacances par jour, du lundi, mardi, jeudi et vendredi, est de 4 (1 salarié ne travaillant pas le mercredi), soit **4** vacances par semaine au lieu de **25**.
- Les deux équipes réunies réalisent ainsi **22** vacances par semaine (18+4).

Soit une augmentation projetée à la cible de **3** vacances (+ **14** %) par semaine (25 vacances à la cible au lieu de 22 actuellement).

	Actuel = à date (plannings affichés)		Cible = Doc. projet
	F2/F4	F3/F5	F2/F4 / F3/F5
	"Nbre de salariés / jour A date"	"Nbre de salariés / jour A date"	"Nb de collaborateur / Jour"
Lundi	3	1	4
Mardi	3	1	5
Mercredi	4	0	5
Jeudi	4	1	5
Vendredi	3	1	5
Samedi	1		1
Dimanche			
Nbre Vac. / sem.	18	4	25

Tableau 5 : évolution du nombre de vacances ajusté au réel-Médiathèque

Nous constatons ainsi :

- Selon la période de référence considérée (2017 ou à date), l'écart de l'évolution du nombre de vacances par semaine est très important (entre -42 % à + 14 %). De notre point de vue, se baser sur la photographie de 2017 ne permet pas d'avoir une appréciation fidèle de l'évolution de la situation pour les personnels de la Médiathèque. Cela reviendrait à considérer que le nombre de salariés de la Médiathèque est de 5 alors qu'un seul salarié (hors encadrement) est présent en réalité. Les 4 postes restants n'étant pas comptabilisés comme des postes vacants, ils ne seraient donc pas comblés. Les intégrer dans le postulat de base de la planification fausserait l'analyse de l'évolution de la situation actuelle.
- Si la période de référence correspond à la photographie actuelle à date, la planification cible nécessiterait la réalisation de **3** vacances supplémentaires par semaine. A effectif constant (5 postes actuellement et 5 postes à la cible), à OTT inchangée (39h tel qu'indiqué dans le document projet), et à durée moyenne de vacation constante (7,8h tel que mentionné dans le document projet), cela impliquerait que les 3 vacances faisant partie du besoin estimé pour l'activité cible resteraient à combler.

	Actuel (à date)	Cible
Nombre de salariés	5	5
OTT	39h	39h
Durée moyenne de vacation	7,8h	7,8h
Nbre de vacances / semaine	22	25

La planification cible des chargés de préparation de la diffusion est la suivante :

Planification cible des chargés de préparation de la diffusion :

L'activité des chargés de préparation de la diffusion sera assurée du lundi au samedi, sur une amplitude horaire pouvant aller de 9h à 21h.

L'organisation du temps de travail (OTT) des chefs d'exploitation sera de 39 heures hebdomadaires, sur 5 jours et reste donc inchangée

No de postes		ACTIVITE PREPARATION DE LA DIFFUSION					Nb de collaborateur / Jour
5							
No de Vac Hebdo							
20							
OTT : 39h							
5 x 7,8h *							
Lundi	9h/18h (-1h)	10h/20h (1h)	10h/18h (-1h)	10h/19h (-1h)			4
Mardi	10h/18h (-1h)	9h/17h (-1h)	10h/20h (-1h)	10h/19h (-1h)	10h/18h (-1h)		5
Mercredi	10h/19h (-1h)	9h/18h (-1h)	10h/20h (-1h)	10h/19h (-1h)	10h/19h (-1h)		5
Jeudi	13h/21h (-1h)	9h/18h (-1h)	14h/20h	10h/19h (-1h)	10h/19h (-1h)		5
Vendredi	13h/21h (-1h)	9h/18h (-1h)	14h/20h	10h/19h (-1h)	10h/19h (-1h)		5
Samedi	10h/21h (-1h)						1
Dimanche							
						Nb de Vac / semaine	25

*vacations de 7,8 en moyenne

Figure 3 : planification cible des chargés de préparation de la diffusion-Document projet (p26)

Il est mentionné :

- « L'organisation du temps de travail (OTT) des chefs d'exploitation sera de 39 heures hebdomadaires, sur 5 jours et reste donc inchangée ». Nous supposons qu'il s'agit d'une erreur étant donné qu'il est ici question des futurs chargés de préparation de la diffusion (actuels gestionnaires de médias) et non des Chefs d'exploitation.
- 5 chargés de préparation de la diffusion seraient planifiés le mercredi. Or, dans l'état actuel (à date), 1 des 5 salariés ne travaille pas le mercredi. Si cette donnée était incluse dans la planification cible, le nombre de vacations par semaine serait de 24 (4 salariés au lieu de 5). Cela impliquerait que la planification cible nécessiterait la réalisation de 2 vacations supplémentaires par semaine (24 vacations à la cible contre 22 actuellement).

	Actuel = à date (plannings affichés)		Cible
	F2/F4	F3/F5	F2/F4 / F3/F5
	Nbre de salariés / jour A date	Nbre de salariés / jour A date	"Nb de collaborateur / Jour"
Lundi	3	1	4
Mardi	3	1	5
Mercredi	4	0	4
Jeudi	4	1	5
Vendredi	3	1	5
Samedi	1		1
Dimanche			
Nbre Vac. / sem.	18	4	24

(*) : 1 salarié sur 5 ne travaille pas le mercredi, soit 4 salariés au lieu de 5

A effectif constant (5 postes actuellement et 5 postes à la cible), à OTT inchangée (39h pour F2/F5 et 35h pour F3/F5) et à durée moyenne de vacation constante (7,8h tel que mentionné dans le document projet), cela impliquerait que les 2 vacations faisant partie du besoin estimé pour l'activité cible resteraient à combler.

	Actuel (à date)	Cible
Nombre de salariés	5	5
OTT	39h / 35h	39h / 35h
Durée moyenne de vacation	7,8h	7,8h
Nbre de vacations / semaine	22	24

Enfin, si le nombre de salariés par jour restait identique à l'actuel, le nombre de vacations par semaine serait identique à l'actuel (22 vacations). Il n'y en aurait pas à combler. Cependant cette hypothèse reste à instruire étant donné que l'activité cible serait fortement modifiée.

	Actuel = à date (plannings affichés)		Cible
	F2/F4	F3/F5	F2/F4 / F3/F5
	Nbre de salariés / jour A date	Nbre de salariés / jour A date	"Nb de collaborateur / Jour"
Lundi	3	1	4
Mardi	3	1	4
Mercredi	4	0	4
Jeudi	4	1	5
Vendredi	3	1	4
Samedi	1		1
Dimanche			
Nbre Vac. / sem.	18	4	22

Selon la Direction, la planification cible correspond au besoin de l'activité estimé. Si des situations individuelles existent, elles seront prises en compte par la suite. Si par exemple, le salarié ne travaillant pas le mercredi actuellement était remplacé par un nouvel arrivant, ce dernier travaillerait 5 jours par semaine (mercredi inclus) tel que prévu dans la planification cible envisagée.

Nous déduisons de ces explications que la démarche de la Direction est de concevoir une planification théorique (dans l'absolu) qui correspondrait au besoin de l'activité, et qu'à la mise en place du projet, cette planification intégrerait les spécificités des situations individuelles existantes. Se pose alors le problème suivant :

- Le besoin de l'activité estimé au global serait de **25** vacations par semaine, avec **5** vacations le mercredi ;
- A la mise en place du projet, si la situation du salarié qui ne travaille pas le mercredi était prise en compte, le nombre de salarié serait donc de 4 et non de 5 comme estimé selon les besoins de l'activité cible. Quelles seraient donc les modalités de comblement de cette vacation ? S'il n'est pas prévu de la combler, afin de répondre au besoin estimé, la charge de travail afférente à cette vacation serait reportée sur les 4 vacations restantes (pour le mercredi).

CONCLUSION

Si l'on considère que la planification cible a été établie sur la base du besoin estimé pour l'activité future de la Préparation de la diffusion (25 vacations par semaine), en l'état actuel des effectifs (5 postes), de l'OTT (39h et 35h) et de la durée moyenne de vacation (7,8h), des vacations cibles resteraient à combler entre 2 à 3 vacations par semaine. Dans le cas où elles n'étaient pas comblées, un risque de surcharge caractériserait les vacations restantes.

Afin qu'il n'y ait pas de vacations à combler, il faudrait que la cible puisse correspondre au nombre de vacations actuelles réalisées (22 vacations par semaine – hors encadrement) et que tous les paramètres cités précédemment restent inchangés.

Si tel est le cas :

- Sur quelles bases alors le besoin des 25 vacations a-t-il été évalué ?
- Si la cible est maintenue, *quid* des vacations restantes à combler ?

II.3.2. L'évolution des horaires

Selon les vacances et les jours de la semaine :

- Les prises de service sont actuellement (à date) réalisées entre 8h et 11h ;
- Les fins de service ont lieu entre 17h30 et 19h30 ;
- Quant à la vacation du samedi est de 9h à 19h30.

Nom	Nb	OTT	Lundi 10/01	Mardi 11/01	Mercredi 12/01	Jeudi 13/01	Vendredi 14/01	Samedi 15/01
MEDIATHEQUE								
	39h	H	11h00-19h33 (-00h45) Acquisition	11h00-19h33 (-00h45) Acquisition	11h00-19h33 (-00h45) Acquisition	11h00-19h33 (-00h45) Acquisition	RTT EMPLOYEUR	JNT
	35h	H	08h00-17h30 (-01h00) TELETRAVAIL	08h00-18h30 (-01h00) Acquisition	JNT	08h00-17h30 (-01h00) TELETRAVAIL	08h00-17h30 (-01h00) TELETRAVAIL	JNT
	39h	H	08h00-17h33 (-00h45) Acquisition	08h00-17h33 (-00h45) Acquisition	08h00-17h33 (-00h45) Acquisition	08h00-17h33 (-00h45) Acquisition	08h00-17h33 (-00h45) Acquisition	JNT
	39h	H	08h30-18h15 (-01h00) TELETRAVAIL	08h30-18h15 (-00h45) Bureau d'antenne	08h30-18h15 (-00h57) Bureau d'antenne	08h30-18h15 (-00h57) Bureau d'antenne	08h30-18h15 (-01h00) TELETRAVAIL	JNT
	39h	H	JNT	JNT	08h00-19h30 (-00h45) Acquisition	08h00-19h30 (-00h45) Acquisition	08h00-19h30 (-00h45) Acquisition	08h00-19h30 (-00h45) Acquisition
EMPLOI NON DEFINI								
		FJ	Direction Teletravail	Présence	Présence	Présence	Direction Teletravail	JNT

Graphique 5 : planning affiché-Médiathèque

Selon la planification cible :

- Les prises de service seraient effectuées entre 9h et 14h ;
- Les fins de service auraient lieu entre 17h et 21h ;
- Quant à la vacation du samedi elle serait entre 10h à 21h.

Ce changement d'horaires est lié aux enjeux de leur future activité de préparation de la diffusion

- « Assurer le suivi de l'acquisition des programmes et la préparation de la diffusion jusqu'à la livraison des conducteurs à la Diffusion, vers 18h (J-1) ;
- Réaliser un suivi dans les quelques heures suivant la livraison du conducteur Préparer les conducteurs du dimanche et du lundi en avance de phase, impliquant une charge plus élevée du mercredi au samedi ;
- Prendre en charge les livraisons tardives du weekend, qui rendent nécessaire la présence d'un collaborateur le samedi de 10h à 21h ;
- Avoir des horaires de travail compatibles avec leurs principaux interlocuteurs : les Unités de Production et les Unités de Programmation, qui travaillent en horaires de bureau du lundi au vendredi ;
- Pouvoir s'organiser en binômes pour assurer une présence continue tout au long de l'année. »

Certains salariés seraient donc amenés à commencer leur prise de service plus tard qu'actuellement et termineraient leurs vacances plus tard qu'actuellement.

La nature de ces changements impacte de manière générale l'organisation de la vie hors travail (notamment pour les salariés ayant des enfants en bas âge ou en scolarité) ainsi que les conditions de déplacement (trajet domicile-lieu de travail) selon les modalités utilisées par les salariés (transports en commun ou véhicule particulier).

Les investigations réalisées au sein de la Médiathèque n'ont pas pu couvrir l'ensemble des salariés (5 hors encadrement). Il est donc difficile d'identifier une tendance du point de vue des conséquences futures sur les salariés du fait des changements prévisibles de leurs horaires de travail.

Cette question reste donc à investiguer de manière plus précise selon les situations individuelles des salariés et leurs contraintes.

II.4. Médiathèque : le fonctionnement cible

Selon le document projet, la Préparation de la diffusion serait concernée par :

- Création d'une zone de pré-acquisition des programmes
- Mise en place d'un outil unique de provisioning des médias au CDE : Validator+
- Une nouvelle organisation de la préparation de la diffusion

II.4.1. Création d'une zone de pré-acquisition des programmes : la gestion des relivraisons subsisterait d'ici la mise en oeuvre de cette zone

« Il s'agit d'une plateforme type Cloud, accessible aux unités de production, aux unités de programme et au CDE, qui permettrait de fluidifier les échanges grâce à :

- *Une visualisation des médias pré-livrés, permettant aux unités de programme de réaliser la validation éditoriale directement sur le média qui s'apprête à entrer au CDE.*
- *Une formalisation de cette validation éditoriale, qui sécurise la bonne réalisation de cette étape par les antennes. »*

Avant d'entrer au CDE, les médias passeront d'abord par cette plateforme de pré-acquisition.

La mise en place de cette plateforme de pré-acquisition ne serait pas effective dans l'immédiat car elle est tributaire de la reconstruction de la zone « échange » (endommagée par la cyberattaque), et de la finalisation de l'étude en cours pour le choix de la solution technique définitive.

Cette mise en place serait faite a minima en deux temps :

- Effectuer la bascule vers la nouvelle zone « échange », prévue en février 2021 ;
- Puis mettre en place la zone pré-acquisition.

Selon les informations recueillies en entretien, la priorité est de déployer les premières fonctionnalités utiles à l'activité, puis effectuer les développements nécessaires pour ce système.

La création de cette zone de pré-acquisition permettrait de garantir que seul les programmes validés éditorialement pourraient entrer au CDE. Ce qui n'est pas le cas aujourd'hui impliquant ainsi de multiples relivraisons de programmes entre les laboratoires, les unités de programmes et le CDE. Ces relivraisons sont la source d'erreurs et de risque opérationnel. Par conséquent, la création de cette zone de pré-acquisition devrait limiter significativement des relivraisons et la charge de travail qui en découle.

Les gains attendus seraient effectifs à la mise en place de la zone de pré-acquisition. En attendant, les chargés de préparation de la diffusion continueraient à prendre en charge l'activité relative à la relivraison des programmes. Leur capacité à réaliser les activités futures de préparation des conducteurs² serait donc tributaire de la charge de travail qui subsistera du fait des relivraisons des programmes qui resteraient dans leur périmètre le temps que la zone de pré-acquisition serait mise en place.

Selon le document « Cas d'usages-Préparation diffusion », la macro-activité « *Relivrer un média (si refus du média, corrompu...)* » serait gardée partiellement par l'unité Préparation de la diffusion. Il est prévu qu'à la cible que cette activité est « *A intégrer dans Validator + mais prévoir la possibilité de prendre la main* ». Les chargés de préparation de diffusion continueraient donc à effectuer des relivraisons en manuel.

II.4.2. Mise en place de Validator+ : l'automatisation de certaines activités, une estimation des gains qui reste à affiner

Validator+ est un nouvel outil qui va remplacer l'actuel Validator2 utilisé par les gestionnaires de médias afin d'effectuer pour les demandes de livraison des programmes auprès des producteurs et des laboratoires. Actuellement les médias émanent de près de 270 laboratoires et 7000 producteurs référencés.

Dans le cadre de l'organisation cible, ce nouvel outil sera ouvert à ces laboratoires et producteurs afin qu'ils puissent saisir les métadonnées, ce qui permettra de générer la demande d'acquisition de façon automatique. Ils pourront alors livrer directement le programme via Validator+.

Une version test a déjà été déployée au sein de la Médiathèque. Actuellement les salariés utilisent les deux versions (Validator2) et Validator+ ouvert à un des laboratoires concernés. D'ici le mois de juin, l'ouverture de cet outil aura lieu auprès des principaux laboratoires qui livrent 70 à 80% des médias. Puis, entre juin et septembre, il sera ouvert aux autres laboratoires. Son interface se présente sous la forme suivante :

² Il s'agit du troisième principal axe d'évolution dans le fonctionnement cible de la Préparation de la diffusion.

Les réserves des salariés pourraient être liés à leurs retours d'expériences basés sur la version test de Validator+. En cas d'amélioration de la version test, ces réserves pourraient être levées. Dans le cas inverse, certains gains attendus de l'automatisation de certaines activités risquent d'être partiels.

Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, l'ouverture de Validator+ aux laboratoires et aux producteurs permettraient à ces derniers de générer directement la demande d'acquisition de façon automatique et de livrer directement leurs programmes. Par conséquent l'activité de préparation des demandes d'acquisition ne serait plus prise en charge par les chargés de préparation de la diffusion.

L'examen du document « Cas d'usages-Préparation diffusion » montre en effet que 3 macro-activités seraient amenées à disparaître (cf. extraction suivante du document Cas d'usage) :

Etape	Périmètre	Macro activité	Temps de réalisation	Commentaires ateliers	Cible
Préparer les demandes d'acquisition	F2 / F4 / F5 / F3	Création des demandes d'acquisition dès la réception des mails des unités de production interne	1 média= entre 30s et 2' Env 250 PGM / jours	Activité amenée à disparaître car sera fait directement par les labos dans Validator +	Activité amenée à disparaître car sera fait directement par les labos dans Validator +
Préparer les demandes d'acquisition	F5 / F3	Création des demandes d'acquisition dès la réception des mails des unités de production interne ou par anticipation	1 média= entre 30s et 2' Env 250 PGM / jours	Activité amenée à disparaître car sera fait directement par les labos dans Validator +	Idem
Assurer la réception des fichiers	F2 / F4 / F5 / F3	Suivre la réception des médias via les mails d'info des labos, unités de production et alerter en cas de problème	30sec / média	> activité amenée à disparaître car notification envoyée directement par Validator + (avec infos sur le fichier en cas de pb technique) > Revoir l'organisation en cas de livraison tardive : Possibilité de refuser le PGM --> prévoir de demander une décision globale CDE	> activité amenée à disparaître car notification envoyée directement par Validator > Avoir les infos sur les fichiers en cas de pb technique --> évolution à prévoir dans Validator + > Harmoniser l'organisation en cas de livraison tardive ou refus de PGM : prévoir de demander une décision à la prepa diff(= sont responsables) pour diffusion imminente d'un PGM

Tableau 6 : macro-activités amenées à disparaître-Médiathèque

Deux observations notables à ce stade :

- L'ouverture de Validator+ serait progressive d'ici à septembre 2021. Durant cette période les chargés de préparation de diffusion continueraient à prendre en charge une partie des demandes d'acquisition ;
- A terme, 2 macro-activités ne seraient plus réalisées par les chargés de préparation de la diffusion :
 - « *Création des demandes d'acquisition dès la réception des mails des unités de production interne ;*
 - *Suivre la réception des médias via les mails d'info des labos, unités de production et alerter en cas de problème. »*

Un temps de travail serait donc libéré pour les chargés de préparation du fait de la disparition de ces deux activités de leur périmètre, ce qui leur permettrait de prendre en charge les activités de préparation des conducteurs par exemple.

Toutefois, l'estimation de ce temps reste difficile à évaluer malgré les « *temps de réalisation* » mentionnés dans le tableau Cas d'usage (ci-dessus). Il est indiqué « *environ 250 programmes par jour* », mais cette donnée ne permet pas de savoir si le temps qui serait libéré par la disparition de la préparation des demandes d'acquisition et de la réception des fichiers, permettrait aux chargés de préparation

de la diffusion d'absorber la charge de travail relative à la préparation des conducteurs. Cette donnée (250 programmes par jour) reste décorrélée du temps de travail des salariés présents par jour et leur affectation sur les différentes activités.

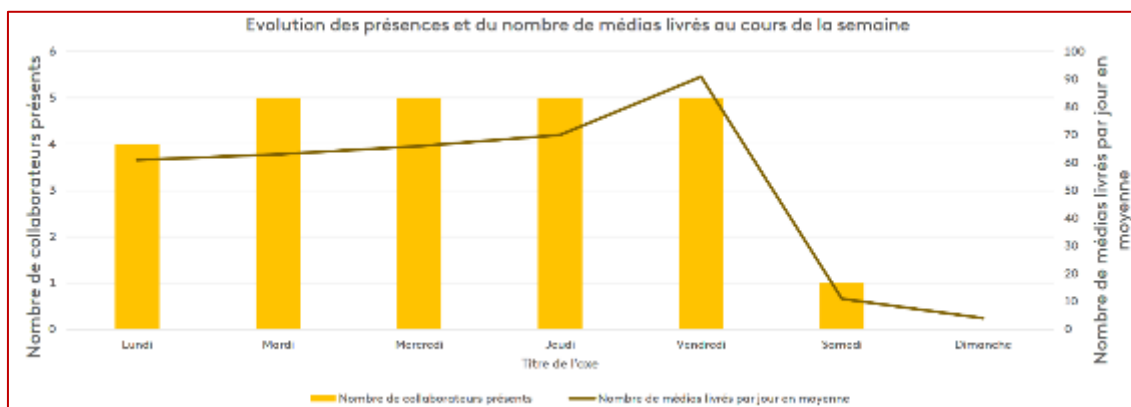
En conclusion, la préparation des demandes d'acquisition et la réception des fichiers subsisterait le temps que Validator+ soit ouvert à l'ensemble des acteurs concernés. D'autre part il n'est pas démontré que le gain de temps lié à la disparition de cette activité à la cible permettrait aux chargés de préparation de la diffusion d'absorber les autres activités prévues, telles que la préparation des conducteurs et d'effectuer les différents suivis pour l'ensemble des chaînes.

L'évaluation de la charge réalisée dans le cadre du projet ne permet pas de répondre à ces questions. Cette évaluation de la charge porte sur l'évolution des présences (nombre de salariés par jour) ainsi que l'évolution du nombre de médias livrés.

Or, une partie de la gestion de ces médias ne seraient plus réalisée par les futurs chargés de préparation de la diffusion ; d'autre part elle n'intègre pas les pesées de charge relatives aux futures activités, dont :

- La préparation de la diffusion jusqu'à la livraison des conducteurs à la Diffusion ;
- La réalisation des contrôles avant diffusion des programmes. Ces activités sont actuellement réalisées par les Chefs d'exploitations durant les vacations de nuit notamment, et seraient prises en charge soit par des outils équipés d'automatismes, soit par les équipes de Préparation de la diffusion (p. 38 du document projet).

Pour toutes ces raisons, l'évaluation de la charge de travail réalisée dans le cadre de ce projet ne permet pas de s'assurer de la soutenabilité des futures activités prévues pour la Préparation de la diffusion.



Graphique 8 : évaluation de la charge réalisée dans le cadre du projet-Médiathèque

II.4.3. Une nouvelle organisation de la préparation de la diffusion : une tension en matière d'évolution des parcours professionnels

Les pratiques de préparation de la diffusion vont évoluer dans le cadre du projet CDE, sur deux principaux niveaux :

- Harmonisation des activités de préparation des antennes ;
- Harmonisation des conducteurs.

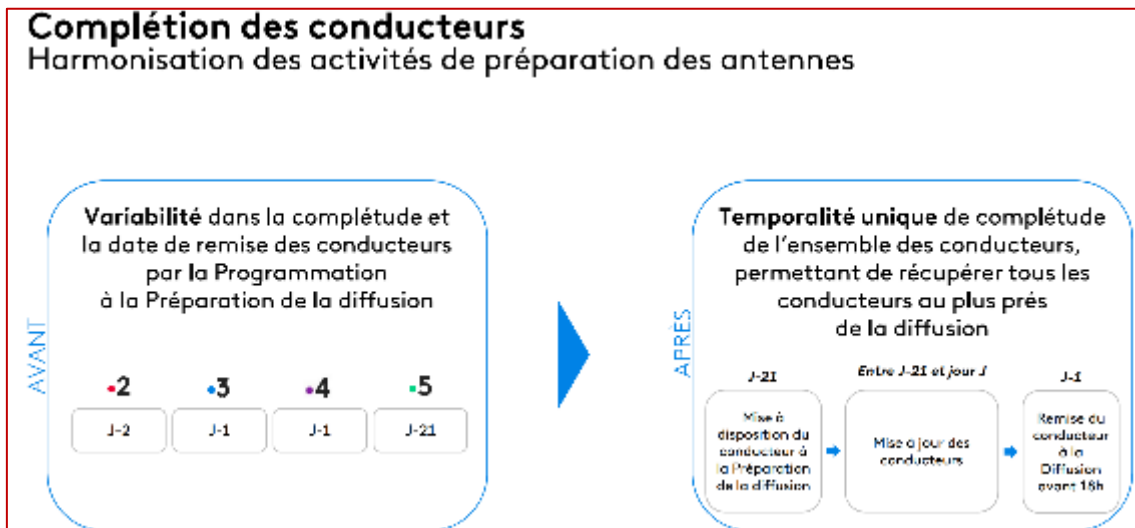


Figure 4 : harmonisation des activités de préparation des antennes

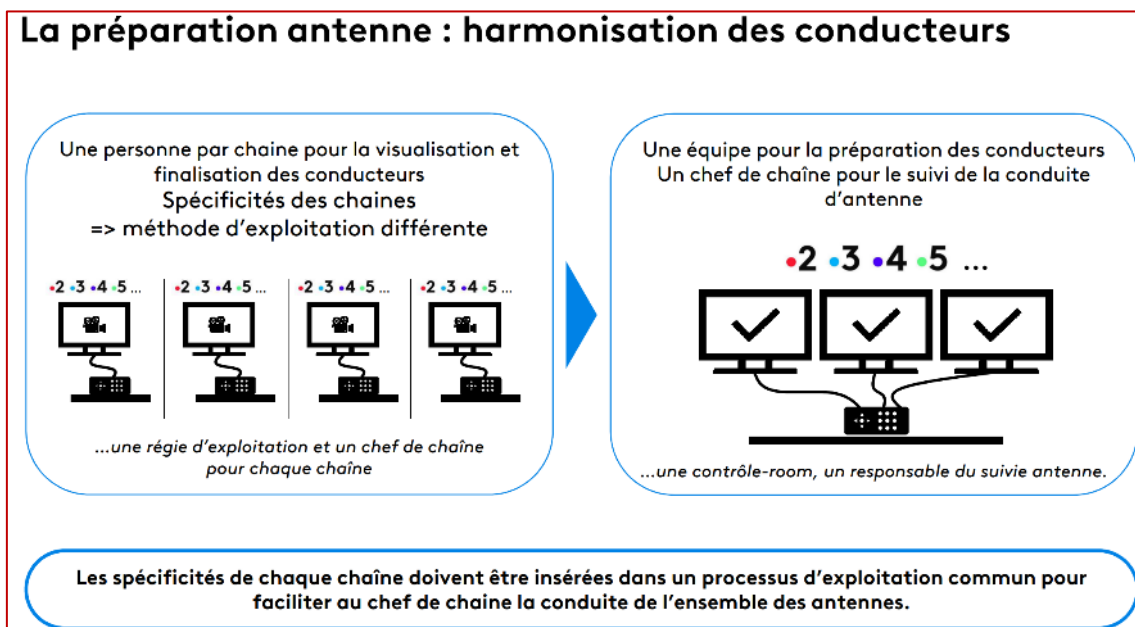


Figure 5 : harmonisation des conducteurs

Cette harmonisation aurait lieu à travers le déploiement d'un nouvel outil Sherlock au sein de l'ensemble du groupe France Télévisions :

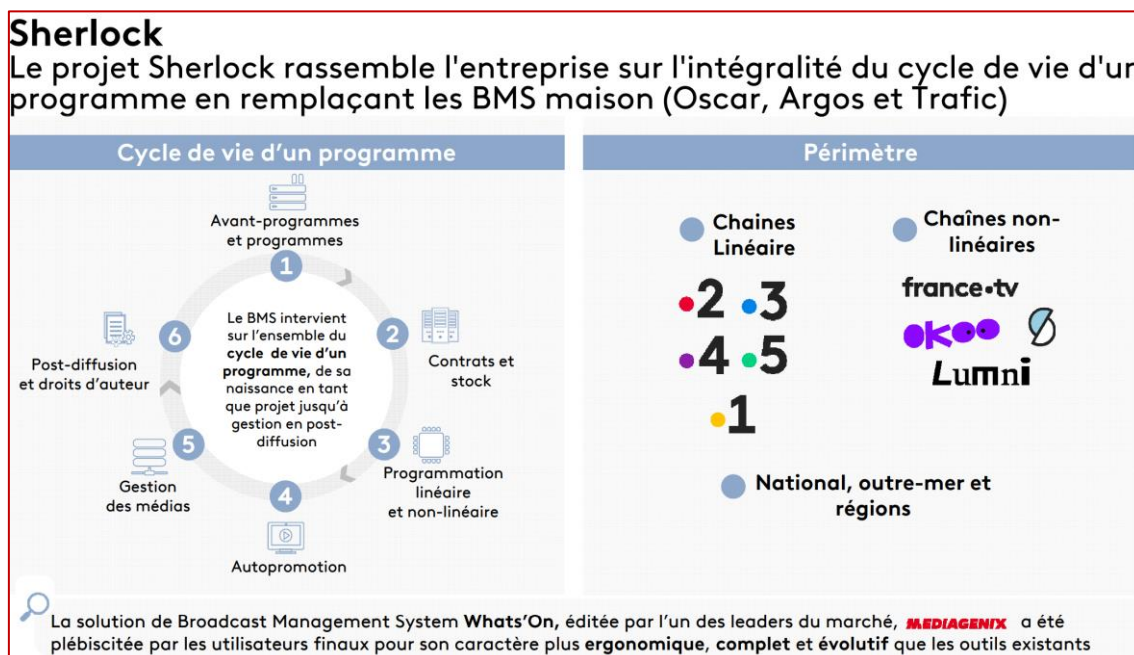


Figure 6 : périmètre de l'outil Sherlock

Sa mise en production est prévue pour le 2^{ème} semestre 2022 pour les chaînes nationales et le numérique, et 2023 pour les régions et les Outre-Mer.

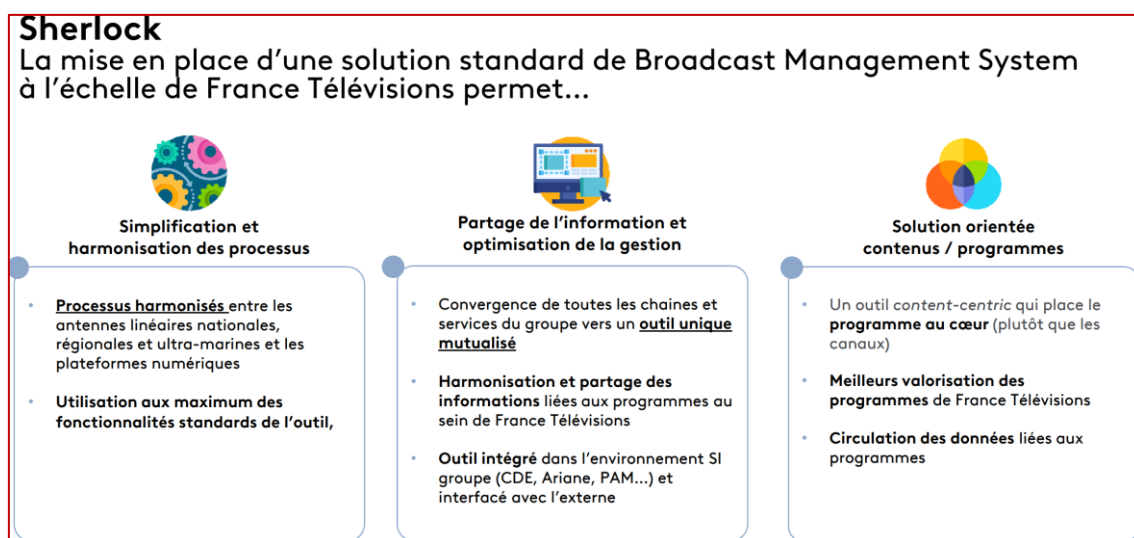


Figure 7 : les objectifs visés par la mise en place de Sherlock

Cela se traduit pour la future unité Préparation de la diffusion des éléments suivants :

- « Dans un contexte de passage à la multidiffusion, elle doit être centralisée pour mieux sécuriser les processus et donc la diffusion.
- Les activités confiées aux équipes de préparation de la diffusion s'étoffent par ailleurs du fait de l'importance prise par les plateformes du numérique, dont les listes de publication nécessitent également une préparation et un suivi particuliers.

- Cette réorganisation au sein du CDE est l'occasion de revoir plus largement les processus avec la Programmation, qui cherche aussi à passer à une organisation « content first
- La préparation de la diffusion travaillera main dans la main avec la Programmation pour assurer la complétude des conducteurs des chaînes Premium, de façon itérative dès J-21, pour une remise à la Diffusion d'un conducteur finalisé à J-1 (à l'exception des événements directs ou d'information).».

Plus concrètement, la nouvelle unité réaliserait les activités suivantes :

- « Assurer le suivi de l'approvisionnement des programmes en temps et en heure ;
- Vérifier la bonne exécution de la commande des connexes (sous-titres, VO et AD), leur réception et leur rattachement au programme ;
- Vérifier la présence du programme sur les serveurs de diffusion et de la bonne cohérence des Time Codes avec les connexes ;
- S'assurer de la présence des événements secondaires (par exemple les décrochages régionaux) sur les conducteurs ;
- Alerter la conduite d'antenne en cas de livraison tardive et contribuer à l'alimentation du conducteur le jour J ;
- Visualiser la cohérence entre les conducteurs et les playlists. »

Selon les investigations réalisées, cette liste réunit des activités prises en charges actuellement par la Médiathèque, la Conduite d'Antenne et l'Exploitation.

Activités cibles de la Préparation de la Diffusion	Périmètre actuel des différentes activités
Assurer le suivi de l'approvisionnement des programmes en temps et en heure	Médiathèque
Vérifier la bonne exécution de la commande des connexes (sous-titres, VO et AD), leur réception et leur rattachement au programme	Médiathèque (Prépa antenne)
Vérifier la présence du programme sur les serveurs de diffusion et de la bonne cohérence des Time Codes avec les connexes	Exploitation Conduite antenne
S'assurer de la présence des événements secondaires (par exemple les décrochages régionaux) sur les conducteurs	Exploitation F3
Alerter la conduite d'antenne en cas de livraison tardive et contribuer à l'alimentation du conducteur le jour J	Médiathèque (Prépa antenne)
Visualiser la cohérence entre les conducteurs et les playlists	Exploitation Conduite antenne

Tableau 7 : activités cible de la Préparation de la diffusion et leurs périmètres actuels

Les conséquences et les questions relatives aux évolutions envisagées sont les suivantes :

- Le document projet ne présente pas d'indications précises sur le temps nécessaire à la complétude des conducteurs des chaînes Premium, pour une remise à la

Diffusion d'un conducteur finalisé à J-1. Par conséquent, la soutenabilité de cette charge pour l'équipe de la future Préparation de la diffusion reste à instruire.

- Il en est de même pour les activités actuellement assurées par les autres unités (Exploitation, Conduite antenne) et qui seraient reprises par la future unité Préparation de la diffusion :
 - Vérifier la présence du programme sur les serveurs de diffusion et de la bonne cohérence des Time Codes avec les connexes, pour l'ensemble des chaînes ;
 - Visualiser la cohérence entre les conducteurs et les playlists, pour toutes les chaînes ;
 - S'assurer de la présence des événements secondaires (par exemple les décrochages régionaux) sur les conducteurs, pour toutes les chaînes et F3 National notamment.
- Pour une partie des gestionnaires de médias, évoluer vers ces activités ne va pas de soi. Cette problématique a été soulevée dès le démarrage du projet et est connue de l'ensemble des acteurs. Ces derniers ont exprimé à maintes reprises leur souhait d'évoluer vers les activités techniques et notamment le Cockpit de supervision.

Selon nos investigations cette situation n'a pas encore trouvé une issue favorable et satisfaisante pour les salariés et continue de générer des crispations et des tensions.

Il est indiqué dans le document projet : « *Des tests préalables garantissant la faisabilité du projet professionnel pourraient être mis en place en lien avec l'université d'entreprise.* »

Cette précision a été mal reçue et vécue par une partie des salariés (rencontrés dans le cadre de notre expertise). Dans le document projet, le passage de ces tests ne concerne que les gestionnaires de médias. En effet, ce passage n'est mentionné pour aucun des autres métiers du CDE. Cette spécificité a été vécue par une partie des gestionnaires de médias comme discriminatoire et généré une certaine méfiance et une crainte que les tests soient biaisés dès le départ.

Interrogée sur cette situation, la Direction précise que :

- Ces tests ne concerneraient pas uniquement les Gestionnaires de médias. Les Techniciens de la Cellule vidéo seraient également concernés par des tests. Ces derniers seraient amenés de réaliser des activités d'Exploitation. Or il leur manquerait un « bagage » en la matière. Les tests serviraient pour ces derniers à adapter les formations nécessaires à leur montée en compétence.
- Les salariés qui devraient à la cible exploiter la Control Room et réaliser des activités de supervision au Cockpit sont de groupe 6 et disposent d'une formation de Chef d'exploitation. Or, les Gestionnaires de médias sont de groupe 4. S'ils souhaitent évoluer vers ces activités cela doit se faire par le passage de ces tests.
- Les activités de supervision du Cockpit diffèrent de l'activité de travail des Gestionnaires de médias. Il ne s'agit pas que de la supervision des acquisitions, mais d'autres paramètres multiples plus étendus et plus spécifiques (FAI, signaux sortants, le trafic vers le numérique, serveurs...).

- Les activités de supervision actuellement réalisées par une partie des Gestionnaires ne font pas partie de leur périmètre initial. Il s'agit d'activités qui n'ont pas été intégrées dans le périmètre de la Maintenance
- La supervision des activités FAI prévue dans l'organisation transitoire n'est plus d'actualité. Les Gestionnaires de médias ne se seraient pas montrés favorables à leur réalisation.

D'autres interlocuteurs institutionnels viennent apporter les nuances et les précisions suivantes :

- Ces tests représentent bien des « tests d'aptitude ». Ils sont nécessaires afin de ne pas mettre les Gestionnaires de médias en difficulté ou s'engager dans un parcours de formation important qui risque de durer longtemps au risque de ne pas aboutir (Technicien audiovisuel). Ces tests ne sont pas de même nature que ceux prévus pour les Techniciens de la Cellule vidéo car ces derniers disposent déjà d'un niveau de Technicien.
- Ces tests visent à apprécier le niveau de compétence afin de déterminer si le projet professionnel est faisable.
- Il a déjà été proposé aux Gestionnaires de médias d'évoluer vers d'autres services à caractère technique mais ces démarches n'ont pas abouti.

De son point de vue, une partie des gestionnaires de médias met en avant un certain nombre de points parmi lesquels :

- Ils réalisent déjà des activités de supervision car ils sont amenés à « *pister* » le fichier et disposent des outils pour le faire ;
- Ils ont réalisé dans leur parcours professionnel des formations multiples qui leur permet d'effectuer ce type de supervision ;
- Ils utilisent actuellement une multiplicité d'outils ce qui reflète également leur niveau de compétences en la matière ;
 - Validator (interne FTV), Oscar Demandes de Travaux (interne FTV), iTransfert,
 - Bardot F2 / F4 (interne FTV, potentiellement obsolètes), Oscar Conducteurs (interne FTV), Oscar Stock (interne FTV), Oscar Support (interne FTV),
 - Suite Office,
 - MBC (Media Backbone Conductor), Signant, Baton, MBT Vidéo Manager, MAM Sphère,
 - MediaInfo, FTP Rush, FileZilla,
 - Accès direct à l'espace de stockage interne et central des basses résolutions, Allo Restor (interne FTV), Acquisition Manager (interne FTV),
 - Equipements physiques / Broadcast : VTRs Sony : HD DW-1800 + HDW-M2100P, Remote Monitor Sony Trimaster EL, Wholer Audio : AMP 1 – S8 Series Plus Audio Monitor, Trinnov Audio - MC Digital Audio Processor, Grille de commutation (finie d'être utilisée mais qui servait de point de commutation de sources pour l'acquisition de K7), PC d'acquisition Antivirus (x3) pour livraison urgente et/ou mode dégradé,

- PC SAS avec accès entier et direct aux : Équipements de stockages internes et centraux du CDE, Zone DMZ (pré-acquisition), Inbox de réception des fichiers conformes, Serveurs Maintenance Diffusion, Omnéons d'acquisitions (visu + action sur fichiers en numérisation et base MAM), Stockage des connexes (AD, STT, etc.), Stockage des fichiers Haute résolution, FTP Régions, Rapports des logs fichiers Ok/nOk.
- Ils devaient déjà réaliser à une époque la supervision des FAI. Un matériel a été livré à cet effet et un espace a été aménagé afin de réaliser ces activités.



Figure 8 : aménagements effectués pour la supervision des FAI au sein de la Médiathèque

Selon notre analyse, les éléments explicatifs de cette situation sont les suivants :

- Il s'agit d'une situation-problématique qui dure depuis le démarrage de ce projet mais qui ne semble pas aboutir à une solution concertée entre les personnels concernés et les différents acteurs institutionnels dont leur Direction. Cette latence fragilise les liens de confiance.
- L'existence d'un écart de perception sur les compétences, les pratiques, et le travail réel ainsi que les différences de pratiques entre les équipes F2/F4 et F3/F5. Du point de vue des personnels rencontrés (une partie de l'équipe F2/F4), ils disposent des compétences nécessaires pour évoluer vers le Cockpit de supervision. Du point de vue de la Direction toutes les compétences requises ne sont pas réunies ce qui impliquerait une importante montée en compétence.
- L'existence d'un écart de perception sur les activités actuelles et future du Cockpit de supervision. Lors de nos investigations nous nous sommes livrés à un exercice systématique avec les Exploitants et les Gestionnaires de médias. Nous leur avons présenté la liste des activités du Cockpit et leur avons demandé si ces activités correspondaient à leurs connaissances actuelles. Nous avons constaté que les Gestionnaires de médias rencontrés arrivaient à déterminer et expliquer certaines activités, ce qui n'était pas le cas de l'ensemble des Exploitants rencontrés.

- En tout état de cause, étant donné que l'emploi des Gestionnaires de médias est amené à disparaître, ils seraient concernés par un processus d'évolution vers le nouveau poste de chargé de préparation de la diffusion nouvellement créé au CDE. Or le contenu de la fiche de poste de cette fonction ne correspond pas à leurs souhaits d'évolution, ce qui pourrait conduire là aussi à une impasse.

L'une des alternatives serait :

- D'examiner la situation en intégrant les éléments prescrits (fiche de poste, classification, niveau de formation...) mais également les éléments réels de l'activité de travail : compétences acquises, savoir-faire, connaissances construites durant le parcours professionnels, etc. Cela permettrait de disposer d'une visibilité précise sur les compétences des salariés et leur autonomie ;
- D'explicitier de manière plus étendue et précise les activités du Cockpit, du niveau de complexité qu'elles recouvrent, ainsi que les connaissances, les interventions et les actions qu'elles appellent. Cela permettrait aux Gestionnaires de médias de disposer d'une visibilité précise sur les futures activités.

Notons par ailleurs que si des Gestionnaires de médias évoluaient vers le Cockpit, les postes vacants au sein de la Préparation de la diffusion devraient être comblés.

En effet, la Direction nous a confirmé que si tel était le cas, elle engagerait des appels à candidature en interne (mobilité interne France Télévisions). Cette configuration impliquerait une période transitoire liée à l'accueil des nouveaux arrivant, leur formation et leur accompagnement jusqu'à leur autonomie opérationnelle sur les futures missions de la Préparation de la diffusion.

II.5. Contrôle qualité : évolution des effectifs

Selon l'organigramme actuel, les équipes Contrôle qualité et Médiathèque regroupent, respectivement, 12 et 5 postes. L'unité Préparation de la diffusion serait composée de 17 postes, soit 12 postes équivalents à l'équipe Contrôle qualité.

L'examen des tableaux de planifications actuelle et cible présentés dans le document projet (pages 28 et 29), indiquent le nombre de postes suivants :

- « *Planification actuelle* » Contrôle qualité F2/F4 : **8** postes ;
- « *Planification actuelle* » Contrôle qualité F3/F5 : **10** postes (dont l'encadrement) ;
- Planifications cible Contrôle qualité : **12** postes.

Soit une diminution à la cible de **33 %** (12 postes au lieu de 18 actuellement- photographie 2017)

Le nombre de poste à la cible correspondrait au besoin estimé de l'activité :

« Pour répondre au besoin de l'activité, l'effectif cible de ce service est de 12 postes. » (document projet p. 27).

II.6. Contrôle qualité : évolution de la planification

Les deux équipes actuelles du service Contrôle qualité pratiquent deux organisations du temps de travail.

- L'équipe F2/F4 : OTT à 31h30, 5 x 6h18
- L'équipe F3/F5 : OTT à 35h, 4 x 8h75

Lors l'organisation transitoire, un travail a été amorcé par les deux équipes afin de proposer une planification commune, mais ce travail n'a pas pu aboutir.

Dans le cadre du projet d'organisation cible, la planification envisagée est de 35h, 4 x 8h75 :

ACTIVITE CONTRÔLE QUALITE											Nb de collaborateur / Jour
Nb de postes	12										
Nb de Vac Hebdo	<0										
OTT 35h	4 x 8h75										
Lundi	9h00/ 18h45 (-1)	9h00/ 18h45 (-1)			10h15/ 20h00 (-1)	10h15/ 20h00 (-1)					4
Mardi	9h00/ 18h45 (-1)	9h00/ 18h45 (-1)	9h00/ 18h45 (-1)		10h15/ 20h00 (-1)	10h15/ 20h00 (-1)	10h15/ 20h00 (-1)	10h15/ 20h00 (-1)			7
Mercredi	9h00/ 18h45 (-1)	9h00/ 18h45 (-1)				10h15/ 20h00 (-1)	10h15/ 20h00 (-1)		11h15/ 21h00 (-1)	11h15/ 21h00 (-1)	6
Judi	9h00/ 18h45 (-1)	9h00/ 18h45 (1h)	9h00/ 18h45 (-1)	9h00/ 18h45 (-1)	10h15/ 20h00 (-1)	10h15/ 20h00 (-1)	10h15/ 20h00 (-1)	10h15/ 20h00 (-1)	11h15/ 21h00 (-1)	11h15/ 21h00 (-1)	10
Vendredi	9h00/ 18h45 (-1h)	9h00/ 18h45 (-1h)	9h00/ 18h45 (-1)	9h00/ 18h45 (-1)	10h15/ 20h00 (-1)	10h15/ 20h00 (-1)	10h15/ 20h00 (-1)	10h15/ 20h00 (-1)	11h15/ 21h00 (-1)	11h15/ 21h00 (-1)	10
Samedi		9h00/ 18h45 (-1h)				10h15/ 20h00 (-1)	10h15/ 20h00 (-1)				3
Dimanche											0
										Nb de Vac / semaine	40

Tableau 8 : Planification cible des chargés de contrôle qualité

Suite à la présentation du projet d'organisation cible aux salariés du service, un certain nombre d'insatisfactions a été remonté à la Direction. Les inquiétudes exprimées par les salariés portaient sur le risque d'atteinte à la conciliation vie professionnelle / vie personnelle.

A l'issue de ces remontées, il a été décidé par la direction que les deux OTT actuelles pouvaient cohabiter.

Cette décision a été bien accueillie et appréciée par l'ensemble des salariés interviewés dans le cadre de cette expertise.

La Direction précise par ailleurs, qu'en cas de nouveaux arrivants, ceux-ci intégreraient la planification cible présentée dans le cadre du projet (cf. tableau ci-dessus).

II.7. Contrôle qualité : le fonctionnement cible

II.7.1. Rappel des termes du projet

La mise en conformité des programmes serait concernée par quatre principaux axes de changements :

- Le recentrage des équipes du CDE sur la vérification technique des programmes ;
- La segmentation de la vérification technique des programmes ;
- Mise en place d'une liste dynamique de programmes à vérifier ;
- Mise en place d'un tableau de bord d'analyse des refus.

Comme indiqué dans le chapitre portant sur la Préparation de la diffusion, les processus et outils d'arrivée des contenus vont évoluer dans le cadre du projet CDE, à travers (cf. schéma ci-dessous) :

- La création d'une plateforme de pré-acquisition ;
- La mise en place de Validator+ qui serait accessible aux Unités de production, aux producteurs et aux laboratoires.

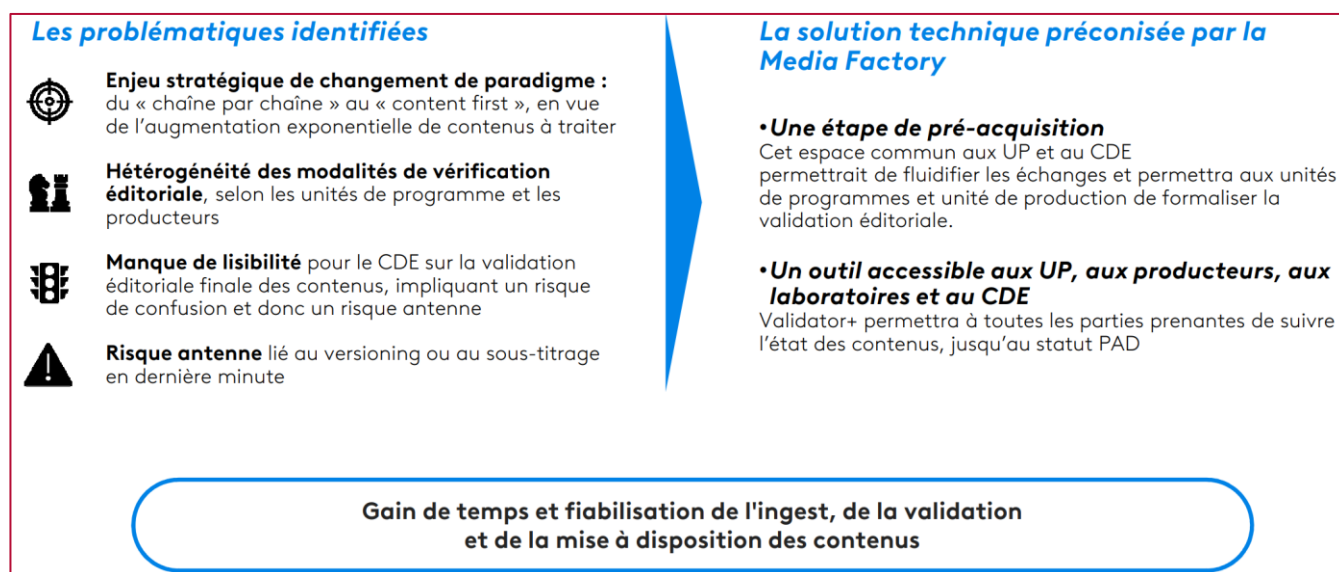


Figure 9 : processus et outils d'arrivée des contenus

L'évolution de ces processus traite la question des responsabilités en repositionnant la validation éditoriale en dehors du périmètre du CDE.

Comme nous pouvons le voir à travers le schéma ci-dessous, la validation éditoriale ne serait plus dans le périmètre du CDE, elle serait formalisée lors de la pré-acquisition du contenu, avant que le media ne rentre dans le périmètre du CDE.

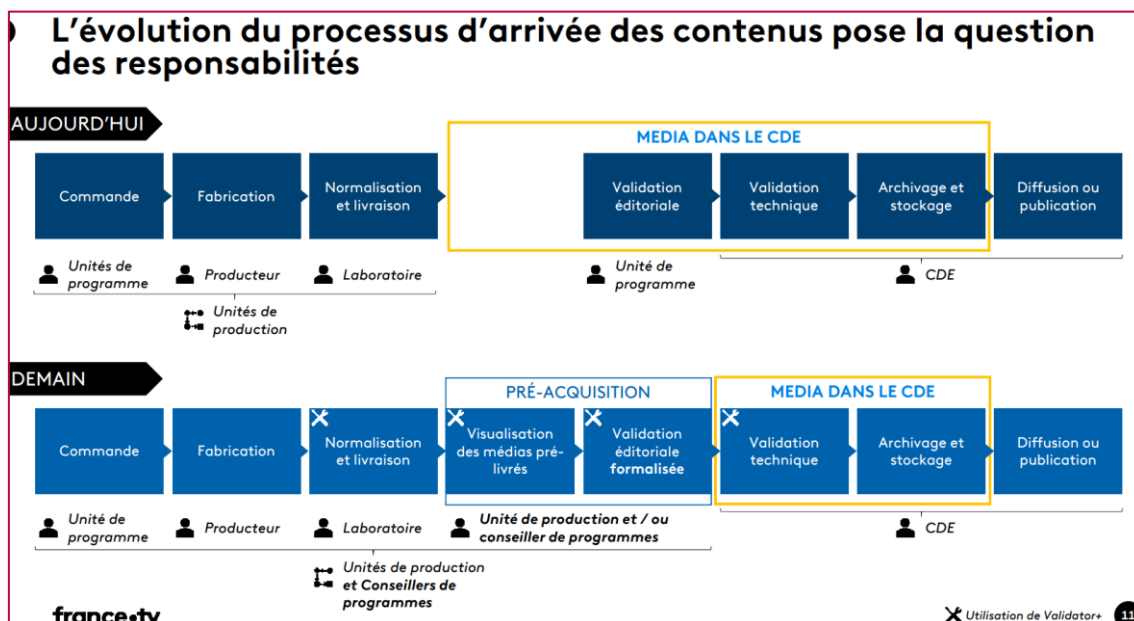


Figure 10 : évolution du processus d'arrivée des contenus et la question des responsabilités

Ainsi, les grands principes de la vérification technique seraient les suivants :

- **Industrialisation** de l'acquisition
- **Augmentation** du nombre de média traités
- **Evolution** des méthodes de travail
- Assurer un **suivi technique qualitatif** de l'approvisionnement (garantie du suivi de la qualité)
- **Contrôle des spécifications** de l'annexe technique.

france.tv

ANNEXE : NORMES TECHNIQUES
Centre de Diffusions et d'Echanges FTV

Tableau des matières

- A. Spécificités de l'Annexe
- B. Spécificités des formats d'images vidéo
- C. Spécificités de l'Annexe FTV
- D. Spécificités des formats
- E. Spécificités des formats audio
- F. Spécificités des formats vidéo
- G. Spécificités des formats vidéo
- H. Spécificités des formats vidéo
- I. Spécificités des formats vidéo
- J. Spécificités des formats vidéo
- K. Spécificités des formats vidéo
- L. Spécificités des formats vidéo
- M. Spécificités des formats vidéo
- N. Spécificités des formats vidéo
- O. Spécificités des formats vidéo
- P. Spécificités des formats vidéo
- Q. Spécificités des formats vidéo
- R. Spécificités des formats vidéo
- S. Spécificités des formats vidéo
- T. Spécificités des formats vidéo
- U. Spécificités des formats vidéo
- V. Spécificités des formats vidéo
- W. Spécificités des formats vidéo
- X. Spécificités des formats vidéo
- Y. Spécificités des formats vidéo
- Z. Spécificités des formats vidéo

ANNEXE TECHNIQUE CDE - 10/01/2017 - 10 **france.tv**

Figure 11 : les grands principes de la vérification technique

Les principes intangibles tels que définis dans le cadre du projet seraient les suivants

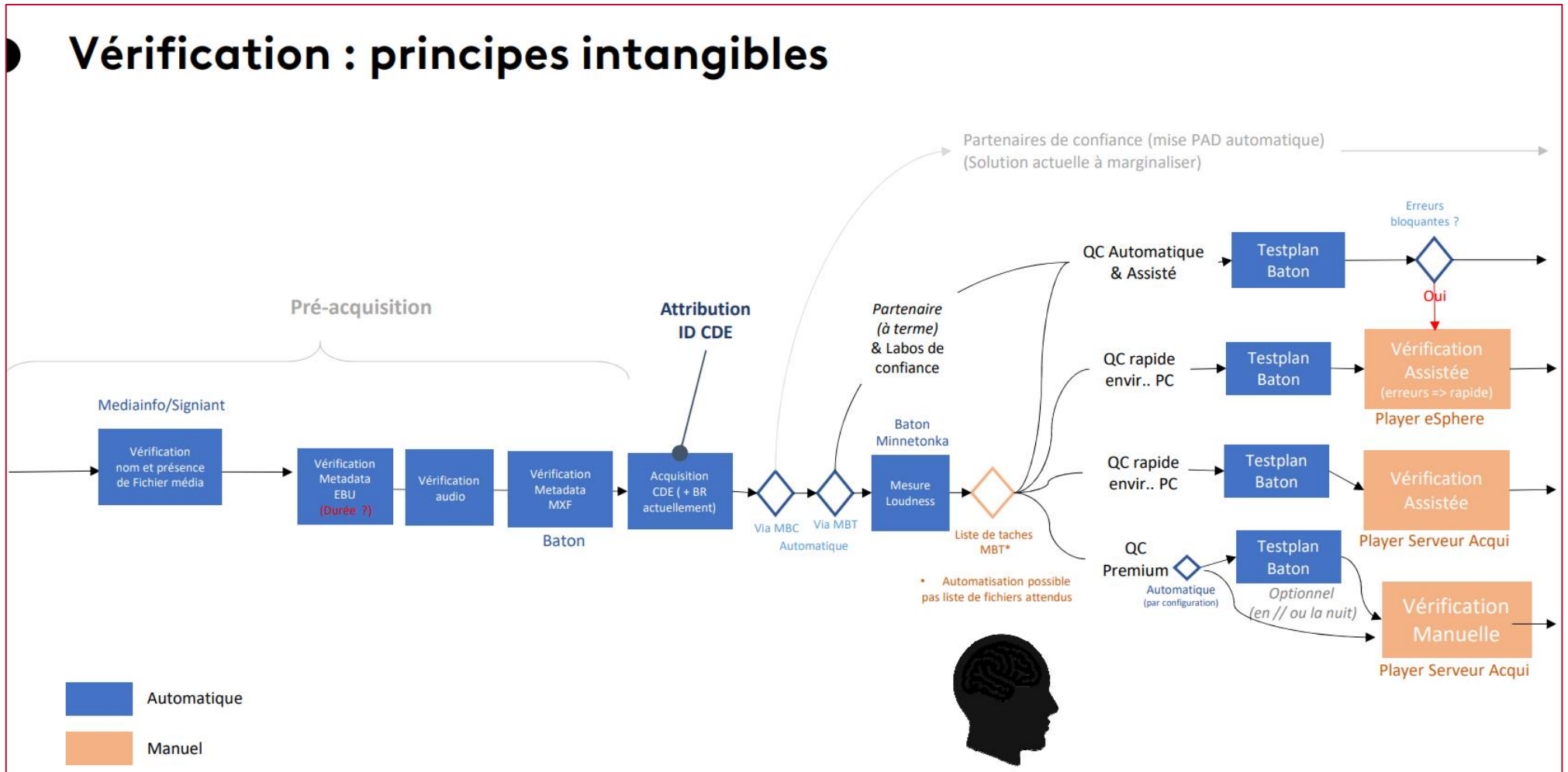


Figure 12 : les principes intangibles de la vérification

II.7.2. Le recentrage des équipes sur la vérification technique des programmes : des zones de clarifications à lever

LE TRANSFERT DE RESPONSABILITE DE LA VERIFICATION DE LA QUALITE EDITORIALE

Actuellement, selon le document projet, « le CDE est responsable de la vérification technique des programmes (respect des normes, intégrité du fichier...) et assure un rôle d'alerte éditoriale auprès de la Direction de la Production. »

Les objectifs visés à travers ce recentrage sur la vérification technique sont multiples :

- Ne procéder aux diverses vérifications « (Time code, structure, type de fichier...) qu'une seule fois sur toute la chaîne de valeur du CDE. » ;
- Varier les modalités de vérification technique des programmes ;
- Répondre aux besoins de modernisation ;
- Permettre au service de prendre en charge de nouvelles activités comme le reboutiquage de contenus ;
- Assurer la mise en œuvre de la validation éditoriale par la Direction des Antennes et des Programmes. »

Il est précisé dans le document projet d'information-consultation (p.20) qu'en mars 2021 ont été acté, entre le CDE et la Direction des Antennes et des Programmes, les éléments suivants :

- « Le recentrage du contrôle qualité du CDE sur son cœur de métier » ;
- La vérification des contenus se basera sur les critères listés dans les annexes techniques. Il s'agit de « l'Annexe : normes techniques Centre de diffusions et d'Echanges FTV » datant du 21 mars 2019, et annexée au document projet d'information-consultation ;
- « Le CDE recevra ainsi des produits finis, validés éditorialement, c'est-à-dire respectant la commande émanant de la Direction des Antennes et des Programmes. »

Plus loin dans le document projet d'information-consultation (p.80), concernant les « adhérences identifiées et les actions menées et prévues » avec la Direction des Antennes et des Programmes, au sujet de la validation éditoriale des contenus que :

« le CDE souhaite ne recevoir que des programmes finaux, validés éditorialement selon la commande émanant de la direction des Programmes, pour se concentrer sur la vérification technique et la mise en PAD. Il s'agit donc, avec la Direction des Antennes et des Programmes, de clarifier le processus de validation éditoriale : ce qu'elle recouvre (critères), qui doit réaliser chacune de ces vérifications, comment se formalise le « tampon » de la validation éditoriale dans les outils... Il conviendra ensuite de définir la solution technique à engager afin de répondre au besoin des antennes. »

Nous constatons ainsi que le principe de recentrage du contrôle qualité sur son cœur de métier aurait été acté, (la responsabilité vérification technique des contenus incombe au CDE) ; mais que la mise en œuvre de la vérification éditoriale et les modalités de sa formalisation (responsabilité qui incombe à la Direction des Antennes et des Programmes), restent encore en cours d'élaboration.

Dans l'attente de la bonne finalisation de cette étape au niveau de la Direction des Antennes et des Programmes se pose la question suivante : concrètement, quelle est la conduite à tenir pour les équipes du Contrôle qualité du CDE ?

Deux hypothèses seraient en vue :

- Elles se recentrent exclusivement sur la vérification technique des contenus : cela impliquerait que durant la période transitoire, de mise en place de la plateforme d'acquisition, la vérification éditoriale précédemment effectuée par le Contrôle qualité du CDE ne serait pas assurée. Au risque de ne pas satisfaire les attentes de la Direction des Antennes et des Programmes, et de dégrader la qualité des contenus diffusés.
- Elles poursuivent les usages actuels, c'est-à-dire la prise en charge de « *certaines activités de validation éditoriale ont été prises en charge par le CDE (ex : contrôle des génériques...)* » ; au risque de maintenir les insatisfactions actuelles soulevées dans le projet, parmi lesquelles : les relivraisons multiples, le risque erreur de programmation ou de diffusion, une double charge pour l'acquisition et la vérification des médias, etc.

Afin que cette période transitoire ne soit pas génératrice de difficultés pour les salariés concernés, il appartient à la Direction d'arbitrer clairement entre les hypothèses présentées ci-dessus, et par là-même de clarifier la conduite à tenir durant cette période pour les équipes concernées (d'ici à la mise en place effective de la formalisation de la vérification éditoriale par la Direction des Antennes et des Programmes).

IMPACTS SUR LE REBOUTIQUAGE

Cette période transitoire impacterait par ailleurs l'objectif initial du développement de l'activité de reboutiquage.

En effet, il est indiqué dans le projet que :

« Ce recentrage concernant la vérification technique des contenus permettra de développer, en parallèle, l'activité de reboutiquage de contenus, intégrée au CDE dans le cadre de l'organisation transitoire. »

Or, ce recentrage est tributaire de la mise en place effective de la plateforme de préacquisition (comme nous venons de le présenter plus haut). Le calendrier de mise en place effective de cette activité de reboutiquage s'en trouve donc directement impacté.

Les risques à prévenir pour les équipes de Contrôle qualité sont les suivants :

- **Faire face à des injonctions paradoxales** : devoir se recentrer sur la vérification technique des contenus ; tout en continuant d'effectuer la vérification éditoriale, et d'en assumer la responsabilité qui ne devrait plus leur incomber, en attendant la mise en place de la reprise de responsabilité par la Direction des Antennes et des Programmes ;
- **Faire face à une qualité empêchée** : devoir délaisser totalement la vérification éditoriale tout en sachant que la reprise de responsabilité n'est pas encore effective par la Direction des Antennes et des Programmes. Les salariés continueraient alors de valider des programmes mêmes s'ils estiment que ceux-ci ne répondent pas aux critères de qualité éditoriale. Ces professionnels ont par ailleurs en tête les risques déports de charges et responsabilités engendrés pour leurs collègues à la Diffusion en cas d'erreurs non prises en charge en amont. Cette situation

accentue davantage l'atteinte à leur sens du travail éprouvée depuis plusieurs années (devoir rendre un travail de moindre qualité) ;

- **Faire face à un risque d'intensification du travail** : se recentrer sur la vérification technique, tout en poursuivant certaines activités de validation éditoriale et en développant la nouvelle activité de reboutiquage des contenus.

Il appartient ainsi à la direction de clarifier les arbitrages afférents à cette période transitoire et d'anticiper la régulation des activités.

II.7.3. La segmentation de la vérification technique des programmes

DEFINITIONS ET OBJECTIFS

La segmentation de la vérification technique des programmes consiste à appliquer, à partir d'un certain nombre de critères, un des trois principaux modes de vérification : la vérification intégrale, rapide, ou assistée. La vérification rapide se décline en deux modalités différentes : le sondage et la vérification accélérée.

Pour rappel :

- La vérification intégrale consiste en la vérification en temps réel de l'ensemble du programme ;
- La vérification rapide par le sondage consiste à choisir un certain nombre de points de vérification, selon la durée du programme, et sonder les critères de qualité uniquement sur ces points de sondage (exemple : en début, milieu et fin du programme). Le reste du contenu n'est pas vérifié. Ce mode est appliqué pour les programmes qui par retour d'expérience ne génèrent pas un taux élevé de problèmes et de refus (NPAD). La vérification seulement de certains points sondés est considérée comme valable pour tout le programme ;
- La vérification rapide en accéléré consiste à faire passer l'ensemble du programme en vitesses accélérée en procédant aux vérifications techniques requises ;
- La vérification assistée, est un mode de vérification qui n'est pas encore mis en œuvre au sein du CDE. Cette nouvelle modalité de vérification serait permise grâce à un nouvel outil (Barton) qui serait déployé à cet effet. Nous reviendrons là-dessus plus loin dans cette partie.

Les critères qui devront aider au choix du mode de vérification sont de trois natures selon le document projet :

- L'antenne de diffusion ;
- Le partenaire d'origine ;
- La cible du média.

L'enjeu de la segmentation est de faire face à l'augmentation du flux des programmes à vérifier notamment les contenus à destination du numérique.

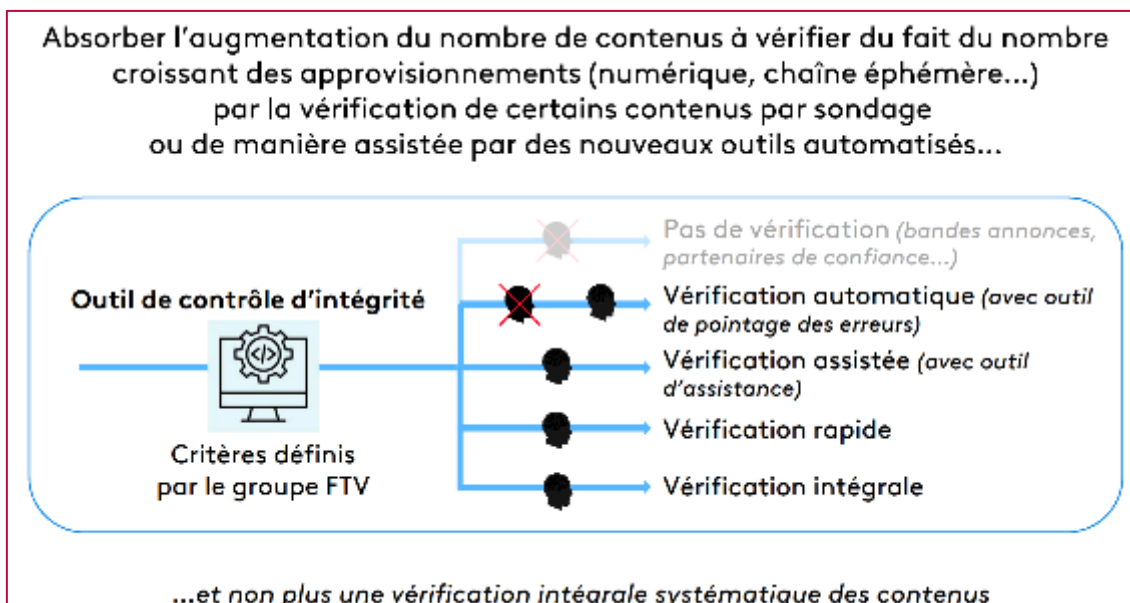


Figure 13 : segmentation de la vérification technique

CONFIGURATION ACTUELLE : CRAINTES EXPRIMÉES SUR LES ÉVOLUTIONS À VENIR

En février 2020, une forme de segmentation de la vérification a déjà été amorcée. La Direction du CDE avait demandé aux équipes de faire évoluer leurs méthodes de travail afin de :

- « Répondre aux enjeux de l'entreprise et de permettre la publication au plus vite de nos programmes sur les différents vecteurs du numérique. »
- « Absorber dans des délais meilleurs les nombreux programmes que nous sommes désormais amenés à publier ou/et diffuser sur les différents vecteurs FTV. »

Il s'agissait à l'époque :

- D'opérer par sondage pour la vérification d'un certain nombre d'émissions (8 émissions) pour lesquelles, le CDE n'avait, à date, aucun « défaut technique ». A savoir :
- Opérer par sondage pour la vérification des « programmes hebdomadaires principalement diffusés le week-end (hors première et seconde partie de soirée) soit : 13H15 le samedi ; 13H15 le dimanche ; Tout compte fait ; Joker ; Plein de ciné ; Vivement dimanche et vivement dimanche prochain ; Les enfants de la télé et les enfants de la télé la suite » ;
- D'opérer par vérification intégrale pour les « programmes de première et seconde parties de soirée » ;
- D'opérer, « pour toutes nouvelles émissions du genre [...] une vérification manuelle sur les 4 ou 5 premiers épisodes, si aucun défaut n'est remonté », appliquer alors « une vérification par sondage. »

Selon les entretiens menés dans le cadre de cette expertise, trois modes de vérification cohabitent déjà dans les pratiques actuelles : la vérification intégrale, le sondage et la vérification accélérée. Toutefois, ils ne sont pas tous pratiqués de la manière par les Contrôleurs de qualité F2/F4 (Siège) et les Contrôleurs de qualité (F3/F5).

- La première équipe applique une vérification intégrale et par sondage ;
- Quand la seconde applique une vérification intégrale et une vérification accélérée.

Les pratiques différenciées de la vérification rapide (sondage / accélérée) sont défendues par les deux groupes d'opérateurs selon les critères suivants :

- La vérification accélérée est considérée par les opérateurs de F2/F4 comme très gênante sur le plan auditif. Il n'est pas soutenable pour eux de vérifier un programme d'une durée importante en accélérant sa vitesse. Ils ont ainsi une préférence pour le sondage ;
- La vérification par sondage est considérée par les opérateurs de F3/F5 comme aléatoire et ne permettrait pas une fiabilité satisfaisante. Ils ont ainsi une préférence pour la vérification accélérée ;
- La vérification intégrale reste, pour les deux groupes d'opérateur, le mode le plus adapté pour un Contrôle qualité satisfaisant.

DES FACTEURS RESSOURCE A PRESERVER

Indépendamment des différences de pratiques actuelles, dans les deux cas, les deux groupes d'opérateurs disposent d'une **latitude décisionnelle** quant choix du mode de vérification rapide à adopter (sondage / accélérée).

Le deuxième paramètre à soulever ici est celui de la **distribution concertée du travail** au sein de chacun des deux groupes. Que ce soit pour l'équipe de F2/F4 ou celle de F3/F5, la répartition des programmes et leur choix de mode de vérification sont effectués de manière partagée au sein des deux collectifs. Dans les deux cas, les opérateurs s'affectent eux-mêmes le travail en priorisant les urgences notifiées sur la liste, à l'aide de la liste dynamique des programmes à vérifier. Dans cette auto-gestion des programmes, ils restent vigilants quant à l'équité de la répartition du travail (en termes de charges, intérêt, responsabilités, etc.), et des modes de vérifications.

Ces deux modalités organisationnelles (latitude décisionnelle et distribution concertée du travail) représentent deux moyens de régulation importants au sein des deux collectifs. Ils leur permettent de concilier les contraintes de l'activité avec le souci de préserver un sens commun et un intérêt du travail.

En termes de santé au travail, ces modalités organisationnelles représentent également des leviers de protection et de préservation de la santé, notamment lorsque la demande psychologique devient importante (modèle Karasek)³.

³ Selon Karasek, la combinaison d'une forte demande psychologique et d'une faible latitude décisionnelle (« job strain ») constitue une situation à risque pour la santé. Ce modèle a été complété par la suite par une troisième dimension, le soutien social au travail, comportant des aspects relatifs au soutien socio-émotionnel et instrumental des relations avec la hiérarchie et les collègues. Un manque de soutien social au travail constituerait un facteur de risque pour la santé. Johnson utilise la terminologie « iso-strain » pour définir la situation qui cumule « job-strain » et « isolation »

Pour ces raisons, les opérateurs des deux équipes craignent que l'organisation du travail projetée ne fragilise ces deux facteurs de ressources, en raison : d'une prescription rigide dans la répartition du travail, qui serait non équitable, et d'une perte de l'autonomie décisionnelle dont ils disposent dans le choix du mode de vérification technique.

Nous consacrons une analyse spécifique à la vérification assistée, car elle représente un mode de vérification décrié par la quasi-totalité des salariés interviewés.

Pour rappel, l'outil Baton serait déployé à cet effet. Il représente une solution automatisée de Contrôle qualité en mode fichier (un fichier qui lit les programmes et détecte les anomalies sur la base d'algorithmes déjà préétablis). Selon les informations transmises par les salariés, l'outil doit être préalablement paramétré selon des critères de qualité à intégrer au fur et à mesure de son utilisation, et dans la durée. A l'issue de la vérification technique, l'outil édite un rapport des erreurs identifiées.

Les craintes des salariés concernant le déploiement de ce nouvel outil sont multiples :

- Son paramétrage représente une étape déterminante mais complexe. **Les salariés interviewés soulignent la nécessité de les associer dans les premiers travaux de paramétrage de l'outil** afin d'inclure les critères de vérifications nécessaires et d'éviter ainsi qu'il n'y ait « *des trous dans la raquette* ».
- Certains défauts ne pourraient pas être identifiés, notamment s'il s'agit d'une copie du fichier d'origine. Selon les retours rapportés par certains salariés⁴, les scratches audios, ou les problèmes de pixélisation, par exemple, ne pourraient pas être identifiés par l'outil.
- Inversement, l'outil détecterait des erreurs ou des anomalies qui n'en sont pas. Exemple : un noir avant le générique. Le rapport de vérification pourrait notifier plusieurs dizaines d'erreurs, mais au final seules quelques-unes seraient de véritables défauts de qualité.

Cette caractéristique de l'outil n'est pas sans conséquences sur le sens et l'intérêt au travail pour les salariés concernés : au lieu de procéder à la vérification technique du contenu, leur travail serait de corriger les erreurs éditées par l'outil et de détecter celles qui ne le sont pas. Il s'agit là peut être d'une schématisation de leur activité de travail future, mais c'est pour cette caractéristique de l'outil qu'ils estiment qu'ils deviendraient « *de simples presse boutons* ».

Selon les informations recueillies dans le cadre des entretiens institutionnels, les acteurs du projet affirment leur volonté de construire les nouvelles évolutions projetées en concertation avec les salariés du service Contrôle qualité. Plusieurs réunions seraient prévues à cet effet. Afin de prendre en considération les remontées des salariés, l'une des propositions envisagées par la direction est d'équilibrer la journée de travail en l'organisant en trois séquences :

- Une séquence pour la vérification des programmes en mode rapide ;
- Une séquence pour la vérification des programmes en mode assisté ;
- Une séquence pour la vérification des programmes en mode intégral.

⁴ Sur la base des expériences rapportées par les intermittents ayant utilisé cet outil dans d'autres établissements.

Cette proposition éviterait aux opérateurs de pratiquer un mode de vérification tel que le sondage, l'accélééré ou l'assisté pendant une durée importante.

Enfin, un travail est également prévu afin de catégoriser :

- Les programmes qui pourraient ne pas être vérifiés ;
- Ceux pouvant être sondés ou vérifiés en accéléré ;
- Et ceux qui seraient préservés pour la vérification intégrale.

Cette catégorisation serait établie d'une part au travers de la classification des laboratoires et prestataires externes (partenaires dits « *de confiance* ») et d'autre part, à travers la qualification des attentes des Unités de programmes.

Les salariés interviewés émettent des réserves quant à l'effectivité de ces orientations et la prise en compte de leur point de vue, car les rapports de confiance et la qualité du dialogue sont fragilisés au sein des collectifs et avec la hiérarchie. Nous reviendrons sur ce point ultérieurement dans ce chapitre.

Selon les documents transmis seuls deux ateliers ont eu lieu pour le secteur Contrôle qualité. Plus récemment, des réunions ont eu lieu entre la Direction du CDE, l'encadrement du service et les Contrôleurs qualité. Ces réunions seraient poursuivies notamment dans le cadre du travail de classification et la segmentation de la vérification.

II.7.4. La liste dynamique et le tableau de bord des refus

LA LISTE DYNAMIQUE DES PROGRAMMES A VERIFIER

Il s'agit d'une interface qui permet de visualiser, au travers d'un code couleur, les priorités de vérification selon les impératifs de diffusion et les obligations contractuelles de vérification. Elle a été mise en place à la fin d'année 2021 et serait amenée à évoluer :

ID	Titre du Programme	Date	Catégorie	Vérificateur	Production référence	Commentaire	Diffusion
01049	QUELLEN SAN TOUR	30/06/2021	Jeux	zuefir	11/23/2021 03:00		+tv
01050	ZJI ZJI ZHI ZHI	31/08/2021	Long métrage		11/23/2021 03:00		+tv
01053	FRANCOISE BOUR SAINTE COHENG ROOT	30/06/2021	Histoire		11/23/2021 03:00		5
01054	CONCERT RADIO FRANCE - MERIS GAZARYANTSOVA	31/20/2021	Histoire		11/23/2021 03:00		+tv
01055	ATTOUE DU SUD, MARAIS OCCIDENTAL	30/06/2021	Documentaire	gérald	11/23/2021 03:00		+tv
01056	FRANCOISE BOUR	30/06/2021	Jeux	zuefir	11/23/2021 03:00		+tv
01057	QUELLEN SAN TOUR	30/06/2021	Jeux	zuefir	11/23/2021 03:00		+tv
01058	QUELLEN SAN TOUR	30/06/2021	Jeux	zuefir	11/23/2021 03:00		+tv
01059	FRANCOISE BOUR	30/06/2021	Jeux	zuefir	11/23/2021 03:00		+tv
01060	QUELLEN SAN TOUR	30/06/2021	Jeux	zuefir	11/23/2021 03:00		+tv
01061	TES DU CDE??	30/21/03/03	Jeunesse animation		14/23/2021 03:00		+tv
01062	TES DU CDE??	30/21/03/03	Jeunesse animation		14/23/2021 03:00		+tv
01063	DPS CHEFFING ET LITERS 2021	30/21/03/03	Jeux	zuefir	14/23/2021 03:00		+tv
01064	TES DU CDE??	30/21/03/03	Jeunesse animation		14/23/2021 03:00		+tv
01065	TES DU CDE??	30/21/03/03	Jeunesse animation		14/23/2021 03:00		+tv
01066	TES DU CDE??	30/21/03/03	Jeunesse animation		14/23/2021 03:00		+tv
01067	TES DU CDE??	30/21/03/03	Jeunesse animation		14/23/2021 03:00		+tv
01068	TES DU CDE??	30/21/03/03	Jeunesse animation		14/23/2021 03:00		+tv
01069	TES DU CDE??	30/21/03/03	Jeunesse animation		14/23/2021 03:00		+tv
01070	TES DU CDE??	30/21/03/03	Jeunesse animation		14/23/2021 03:00		+tv
01071	TES DU CDE??	30/21/03/03	Jeunesse animation		14/23/2021 03:00		+tv
01072	TES DU CDE??	30/21/03/03	Jeunesse animation		14/23/2021 03:00		+tv
01073	TES DU CDE??	30/21/03/03	Jeunesse animation		14/23/2021 03:00		+tv
01074	TES DU CDE??	30/21/03/03	Jeunesse animation		14/23/2021 03:00		+tv
01075	TES DU CDE??	30/21/03/03	Jeunesse animation		14/23/2021 03:00		+tv
01076	TES DU CDE??	30/21/03/03	Jeunesse animation		14/23/2021 03:00		+tv
01077	TES DU CDE??	30/21/03/03	Jeunesse animation		14/23/2021 03:00		+tv
01078	TES DU CDE??	30/21/03/03	Jeunesse animation		14/23/2021 03:00		+tv
01079	TES DU CDE??	30/21/03/03	Jeunesse animation		14/23/2021 03:00		+tv
01080	QUAND LA FRANCE SE RELEVANT POUR UN DRECE	31/21/20/21	Documentaire	gérald	14/23/2021 03:00		+tv
01081	QUAND LA FRANCE SE RELEVANT POUR UN DRECE	31/21/20/21	Documentaire	gérald	14/23/2021 03:00		+tv
01082	QUAND LA FRANCE SE RELEVANT POUR UN DRECE	31/21/20/21	Documentaire	gérald	14/23/2021 03:00		+tv
01083	QUAND LA FRANCE SE RELEVANT POUR UN DRECE	31/21/20/21	Documentaire	gérald	14/23/2021 03:00		+tv
01084	CONCERT RADIO FRANCE - GREGG FRANCIS	31/20/24/21	Histoire		14/23/2021 03:00		+tv
01085	TES DU CDE??	30/21/03/03	Jeunesse animation		14/23/2021 03:00		+tv
01086	TES DU CDE??	30/21/03/03	Jeunesse animation		14/23/2021 03:00		+tv
01087	TES DU CDE??	30/21/03/03	Jeunesse animation		14/23/2021 03:00		+tv
01088	TES DU CDE??	30/21/03/03	Jeunesse animation		14/23/2021 03:00		+tv
01089	TES DU CDE??	30/21/03/03	Jeunesse animation		14/23/2021 03:00		+tv

Figure 14 : liste dynamique des programmes à vérifier

Cette interface pourrait être consultée par les Chefs de chaîne et les exploitants afin de connaître l'avancement des attendus de diffusion. Selon le document projet : « *en cas de changement de priorité un collaborateur en charge de la coordination pourra ponctuellement faire remonter un média à vérifier dans la liste. En parallèle, une étroite collaboration avec la préparation de la diffusion pour l'identification des manquants permettra de gérer au mieux les urgences et de fluidifier ainsi les tâches de vérification.* »

- Selon les entretiens menés, cette liste dynamique ne permet pas, à ce stade, de prendre en compte la date de mise en ligne des programmes numériques. La date limite de vérification mentionnée sur la liste dynamique (DUDATE) serait celle des obligations contractuelles (le respect des trois semaines entre l'entrée du programme au CDE et la date limitée de sa vérification) et non de la mise en ligne du contenu. Il arrive que la Direction du numérique décide la mise en ligne rapide d'un événement sur les plateformes numériques, mais les outils actuels du CDE ne permettent pas de remonter la date de mise en ligne de ces programmes. Une telle pratique ne permet pas de visualiser cette priorité sur la liste dynamique. Ces urgences continuent donc à remonter par les canaux classiques (messagerie notamment).
- Une autre contrainte soulevée concernant cette liste est le fait qu'elle ne correspond pas toujours aux éléments mentionnés sur Validator (incohérence entre les deux outils).
- Enfin, l'une des interrogations soulevées par les salariés concerne l'articulation de cette liste avec la segmentation de la vérification. Comme présenté plus haut, un travail de catégorisation des programmes sera effectué afin de déterminer le mode de vérification à appliquer selon le programme. Une fois ce travail effectué, sera-t-il intégré à la liste dynamique ? Et si oui, comment ?

Les salariés craignent que cette liste dynamique ne génère une prescription rigide dans les modes de vérification, et entrave par conséquent la latitude dont ils disposent actuellement dans le choix du mode à appliquer.

LE TABLEAU DE BORD DES REFUS PAS ENCORE EN PLACE

Il s'agit d'un tableau de bord d'analyse des refus, « *par source et par genre des programmes* », qui serait mis en place pour « *identifier de manière objective les suivis et les axes d'amélioration nécessaires des fournisseurs.* »

Selon les entretiens menés, l'analyse des refus est actuellement effectuée mais à travers des outils non adaptés ce qui ne simplifie pas ce travail et nécessite un temps considérable.

L'objectif dans le cadre de ce projet est de disposer d'outils plus fluides et plus opérationnels pour la réalisation de cette analyse.

Si ce projet peut aboutir à une amélioration des process pour les vérificateurs, il est toutefois à relever que le développement de ces outils impliquerait la mobilisation des équipes de la Media-Factory déjà sollicitées sur une multitude de projets concomitants. En attendant, les équipes du Contrôle qualité perdent un temps de travail précieux, a fortiori s'ils devaient subir des charges de travail supplémentaires telles qu'évoquées précédemment (qualité éditoriale, reboutiquage, ...).

II.7.5. L'utilisation d'e-Sphere et télétravail

Pour rappel, e-Sphere est un outil qui a été déployé lors de l'organisation transitoire afin de permettre la télévérification (vérification en télétravail) durant la crise sanitaire.

Les retours d'expérience sur l'utilisation de e-Sphere sont assez contrastés :

- Certains salariés estiment qu'il s'agit d'un outil fonctionnel et que les problèmes rencontrés au démarrage de son utilisation sont pour la plupart traités ;
- D'autres salariés estiment que globalement l'outil est fonctionnel mais qu'il continue à poser régulièrement des problèmes qui nécessitent des relances et des purges du système. Toutefois, ces contraintes peuvent également être générées par d'autres outils actuellement utilisés en présentiel. Ces mêmes salariés soulignent qu'il est « abusif » de parler de Contrôle qualité lorsque la vérification est réalisée par le biais de cet outil ;
- Enfin, d'autres salariés expriment davantage de points d'insatisfaction parmi lesquels :
 - La lenteur des chargements : ce qui ne permet pas de vérifier les programmes urgents prévus pour une diffusion à deux heures de l'antenne ;
 - La moindre qualité de la version vérifiée (basse résolution) ;
 - La taille réduite des écrans qui ne permet pas d'effectuer une vérification de qualité.

Les retours d'expérience sur cet outil et le recours au télétravail tel qu'il est pratiqué actuellement reflètent l'hétérogénéité des pratiques et des cultures métiers entre les deux équipes actuelle (F2/F4 et F3/F5). En termes d'usages, la seconde équipe a davantage recours au télétravail, mais toutes deux demandent clarifications du cadre de cette modalité organisationnelle notamment à l'issue de la crise sanitaire.

Actuellement, la qualité dégradée des rapports sociaux au sein du service influence inévitablement les points de vue des uns et des autres sur les différents outils et les modalités organisationnelles envisagées par le projet. Ce contexte ne facilite pas la mise en œuvre des transformations prévues et risque au regard de ces changements annoncés d'aggraver l'état de santé actuel de certains salariés.

II.7.6. Le reboutiquage des contenus

Comme présenté lors de l'organisation transitoire, il s'agit d'une nouvelle activité pour le service Contrôle qualité.

La majorité des salariés a été formée. Cependant, l'activité n'étant pas à ce stade, suffisamment développée, la montée en charge reste progressive et ne permet pas de mobiliser les ressources du service de façon régulière (actuellement l'activité d'un seul client-Lumni-a pu être internalisée).

Cette situation appelle plusieurs constats :

- Le manque de pratique inquiète certains salariés qui craignent de se retrouver en difficulté en cas de reprise active du reboutiquage. Certains d'entre eux ont pu être formés, mais n'ont pas suffisamment pratiqué et risquent d'oublier les connaissances requises pour cette activité ou avoir des difficultés à s'y remettre.

- Interrogée sur la stratégie commerciale adoptée pour le développement de cette activité, la Direction a précisé assumer cette démarche qui repose également sur l'encadrement du service.
- La montée en charge sur cette activité est tributaire de la mise en place de la plateforme de pré-acquisition permettant à la Direction des Antennes et des Programmes de reprendre la responsabilité de la vérification éditoriale. Par ailleurs, l'augmentation des flux de contenus à vérifier est confirmée par nombre d'interlocuteurs. Si l'activité de reboutiquage augmente d'un côté, les flux (notamment pour le numérique) d'un autre côté, et que la vérification éditoriale tarde à être reprise par la Direction des Antennes et des Programmes, les salariés du service risquent de se retrouver face à une charge de travail importante, avec moins de moyens pour la réguler.

II.8. Des tensions qui perdurent et qui s'exacerbent : l'insécurité de la situation professionnelle

Le mal être et la souffrance au travail au sein du service Contrôle qualité ont été exprimés depuis les dernières années et soulignés dans notre rapport d'expertise sur l'organisation transitoire du CDE.

Les récents évènements concernant le licenciement de 8 intermittents parmi les 13 qui interviennent régulièrement au sein du service Contrôle qualité Siège vient exacerber davantage ces tensions.

La vendredi 31 décembre 2021, les 8 intermittents ont reçu un courrier « *mettant fin à leur collaboration* ». Le lundi qui a suivi, ils ont été appelés par la DRH pour des entretiens individuels portant sur cette décision. La majorité d'entre eux ont préféré différer cette proposition.

Cette situation a été très mal reçue et vécue par les intermittents du service ainsi que leurs collègues permanents pour les raisons suivantes :

- Aucune information préalable ne leur avait été transmise, ni à leur encadrement intermédiaire, avant cette décision. Compte tenu de leur ancienneté (de 4 à 13 ans), l'ensemble des salariés interviewés estime que la Direction aurait dû communiquer auprès des personnes concernées avant l'envoi des courriers officiels.
- Cette décision a surpris l'ensemble des salariés ainsi que leur encadrement car ces intermittents étaient planifiés sur les jours à venir (début janvier) ; ils ont également été très mobilisés durant les vacances de fin d'année ce que qui ne pouvait pas laisser pas présager d'une telle décision.
- L'absence de communication préalable au sein du service n'a pas permis d'identifier dans l'immédiat quelles étaient les personnes concernées par cette décision. Les premiers intermittents ayant reçu le courrier ont informé leurs collègues. Ceux ne l'ayant pas reçu sont restés le week-end du 01 et 02 janvier dans l'attente de ce courrier, qui au final ne les a pas concernés.
- Le flou organisationnel qui a suivi la semaine de la rentrée n'a pas permis d'apaiser cette situation. En effet, tous les intermittents programmés ont dû être déplanifiés la première semaine de janvier, et ceux qui n'ont pas reçu le courrier ont été appelés afin de reprendre leur activité les jours suivants.

- Les critères des choix des intermittents ayant reçu le courrier n'ont pas été immédiatement clairs pour l'ensemble des collectifs. Ultérieurement il s'est avéré que les 5 intermittents n'ayant pas reçu ce courrier auraient été retenus sur deux critères : 4 des 5 intermittents sont les plus anciens au sein du service ; la 5^{ème} ressource travaille également pour d'autres services de France Télévisions, ce qui aurait joué dans l'arbitrage de la Direction.
- L'envoi de ces courriers durant la période de fêtes de fin d'année a marqué nombre de salariés.

Tous les salariés interviewés ont exprimé la manière dont ils ont vécu cette situation :

« On a été sidéré. Ils ont mis à terre le service. Très dur à vivre. C'est compliqué pour tout le monde. On n'a plus de confiance. » (Salarié)

« Un vrai malaise dans le service. Un déficit énorme de la Direction et sa manière de communiquer. On attend d'eux qu'ils se manifestent. Ça nous inquiète tous. On se dit "s'ils ne communiquent pas c'est qu'ils ont des choses à nous cacher" alors que peut être ce n'est pas vrai. On ne sait pas quelle sera l'activité d'ici deux ans, il vient de là aussi le mal être » (Salarié)

« Cette manière de nous pousser à bout est insupportable. Notre hiérarchie ne nous calcule même pas. C'est de la maltraitance. On nous fait croire que c'est nous le problème. On a beau leur dire, leur remonter, on n'a pas l'impression d'être écouté. Ils avancent encore comme ils le veulent on nous proposant des choses qui, à chaque fois, dégradent le sens de ce qu'on fait. » (Salarié)

Plusieurs salariés mettent en avant l'importante ancienneté des intermittents qui a favorisé la construction d'affinités relationnelles et de partage d'expériences professionnelles.

Ces deniers avaient toujours eu une adresse de messagerie (francetv.fr) et recevaient au même titre que leurs collègues permanents l'ensemble des informations nécessaires au travail à réaliser et les modalités de son organisation. Depuis plusieurs mois, leurs boîtes mails avaient été retirées et ils n'étaient plus dans la boucle des échanges initiaux. Cette suppression avait déjà été sujet à incompréhension et tensions entre les équipes et la Direction de projet.

Par ailleurs, plusieurs salariés s'interrogent sur la capacité future du service à faire face à la charge de travail à venir. La part du travail prise en charge par les 13 intermittents a été importante sur l'année 2021 ; selon les données⁵ transmises par les salariés, la volumétrie pour 2021 était la suivante :

- Equipe Siège :
 - 5 permanents F2/F4 (dont l'encadrement du service) : un total de 3292 heures ;
 - 13 intermittents cumulés (F2/F4) : un total de 2842 heures.
- Equipe ex-Varet :
 - 7 permanents F3/F5 (dont le coordinateur de l'activité) : un total de 5440 heures

Le volume d'heures réalisées par les intermittents en 2021 représente **25 %** du volume d'heures total, les deux équipes réunies.

⁵ Source Oscar Support, Du 01/01/21 au 31/12/21.

Interrogée sur cette situation, la Direction précise que la décision de se séparer d'une partie des intermittents émanait d'elle, estimant qu'elle n'a « *pas besoin de travailler avec autant d'intermittents* » et « *préfère* » travailler avec 5 personnels au lieu de 13.

Quant aux modalités de licenciement et de communication autour de cette situation, les acteurs institutionnels interrogés, précisent que ces modalités restent conformes au cadre légal et conventionnel (accord spécifique) qui régit le recours à l'intermittence. Ils précisent également qu'ils ont conscience que cette situation n'est pas facile et c'est pour cette raisons qu'il était prévu de recevoir les intermittents concernés. Certains entretiens ont d'ailleurs commencé.

Selon notre analyse, cette soudaine diminution du recours à l'intermittence ne contribue pas à apaiser les tensions sociales déjà connues au sein du service.

Depuis la création officielle d'un service unique de Contrôle qualité, le collectif de travail peine à se construire. Un objectif commun existe : pouvoir effectuer un travail de qualité qui réponde aux exigences du métier et offrir un service de qualité aux téléspectateurs.

Toutefois les différences historiques entre les chaines, et la difficulté à les amener à cohabiter, contraignent l'unification des deux équipes qui peinent à se retrouver sur nombre de champs tels que : différences de pratiques, de conditions d'emploi, de modalités de temps de travail, de culture du métier, d'identité professionnelle, de modalités organisationnelles...

Dans ce contexte, les transformations majeures annoncées dans le cadre du projet et qui viennent déplacer le regard actuel sur le métier et son avenir, catalysent ces différences et entraînent une spirale de tensions.

Le choix de la Direction se révèle brutal et irrévérencieux envers les personnels du Contrôle qualité. Qu'il s'agisse des intermittents en premier lieu, comme des salariés permanents. Cette situation accroît davantage encore les situations de mal-être, et participe à instaurer un sentiment de défiance envers la Direction.

Emergent de cela, deux causes principales génératrice de risques psychosociaux : l'atteinte au sens et à la qualité du travail, et l'insécurité de la situation professionnelle.

Tous ces facteurs n'ont pas permis la mise en place de l'un des objectifs annoncés dans le cadre de l'organisation transitoire, à savoir la transversalisation des activités de travail. A l'heure actuelle, les équipes restent sur la vérification des programmes faisant partie de leur périmètre initial : F2/F4, et F3/F5.

Ces conditions génèrent ainsi des situations de souffrance au travail aigues pour certains salariés interviewés, notamment parmi l'équipe dite du Siège (F2/F5).

Lors de nos entretiens nous avons relevé des symptômes révélateurs d'une atteinte à la santé mentale et psychique des salariés : crise de larmes, hyper-émotivité, difficulté de cacher ses émotions, troubles du sommeil, rempli sur soi.

Il s'avère impératif que la Direction mette en place les actions de prévention adaptées afin d'éviter l'aggravation de cette dégradation et s'emploie à améliorer les situations de travail pour ces salariés.

III. - Transformations prévues pour la Conduite d'antenne et conséquences prévisibles

III.1. Évolution de la structure hiérarchique

Selon l'organigramme actuel et cible, présentés aux pages 10 et 11 du document projet d'information-consultation⁶ (cf. figure ci-dessous), la structure organisationnelle serait modifiée étant donné que les deux postes de Coordination (F2/F4 et F3) à la tête des deux équipes F2/F4 et F3, n'existeraient plus dans leur forme actuelle.

La future unité de la Conduite d'antenne regrouperait l'ensemble des postes de Chefs de chaîne qui seraient rattachés à l'encadrement futur de l'unité Diffusion. Par conséquent, le poste de Coordination Chefs de chaîne F2/F5 rattaché actuellement directement à la Direction du CDE, serait rattaché à l'encadrement futur de l'unité Diffusion, lui-même rattaché à la Direction du CDE.

III.2. Evolution des effectifs

III.2.1. Un poste en moins selon les organigrammes

Selon l'organigramme actuel, la Conduite d'antenne est composée de **14** postes de Chefs de chaîne (cf. figure ci-dessous) qui se composent comme ceci :

- 1 poste de Coordination Chefs de chaîne F2/F5 ;
- 7 postes Chefs de chaîne F2/F5 ;
- 1 poste de Coordination Chefs de chaîne F3 ;
- 5 postes Chefs de chaîne F3.

L'organigramme cible (à horizon 2023), indique **13** postes de Chefs de chaîne à la cible, soit **un** poste en moins.

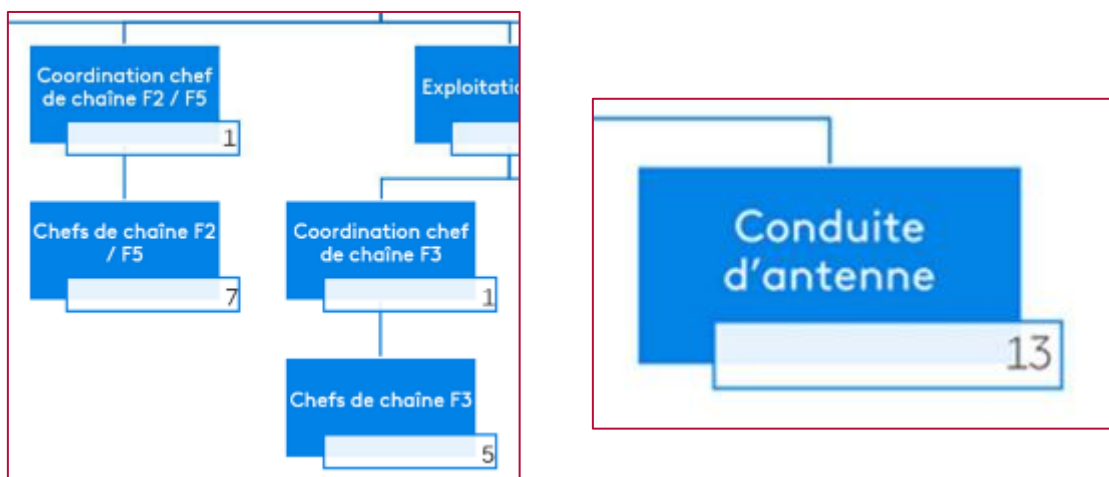


Figure 15 : Conduite d'antenne-Organigrammes actuel et cible-Nombre de postes

⁶ « Information consultation sur le projet de développement des activités du Centre de Diffusion et d'Echanges. Phase 2 : Mise en place de la centralisation des activités du CDE sur un site unique. ETAPE 2 : Finalisation de la mise en place d'un CDE unique sur le site MFTV. CSE Siège des 16 et 17 novembre 2021 », pages 10 et 11.

Par conséquent, l'affirmation indiquée à la page 33 du document projet mériterait d'être nuancée. Il est mentionné :

« Aujourd'hui, le CDE compte 13 chefs de chaîne. La cible prévoit 13 chefs de chaîne. Les chefs de chaîne actuels devront donc pourvoir en priorité les postes de chef de chaîne de demain. »

Par ailleurs, si l'on considère le nombre de postes mentionnés dans les tableaux des « planifications actuelle » et cible (pages 34 à 36 du document projet), nous constatons que (cf. tableau ci-dessous) :

- Alors que le document projet indique, à la page 33, **13** Chefs de chaîne actuellement au CDE, il mentionne dans les pages 34 et 35, **18** postes comptabilisés dans les planifications actuelles ;
- Le nombre de postes prévus dans la planification cible serait de **13** postes (page 36). Soit une réduction de **5 postes** par rapport au nombre considéré dans la planification actuelle.

"Planification actuelle des Chefs de chaîne"		"Nombre de postes"
Page 34	ACTIVITE CHEFS DE CHAINE F2	6
Page 35	ACTIVITE CHEFS DE CHAINE F3	8
Page 35	ACTIVITE CHEFS DE CHAINE F5	4
Total		18

"Planification cible des chefs de chaîne"		"Nombre de postes"
Page 36	ACTIVITE CHEFS DE CHAINE	13

Ecart cible-actuel	-5
---------------------------	-----------

La mise en place du projet de l'organisation cible ne serait donc pas à iso-effectif.

Sur la base des informations recueillies lors des entretiens, deux principales raisons expliquent ces écarts :

- Le chiffre de 13 Chefs de chaîne au CDE représente les salariés actuellement statutaires de leur poste : 5 à F3 et 8 à F2/F5. Les postes occupés actuellement par des salariés en mission ou en détachement sur la fonction de Chef de chaîne ne sont donc pas comptabilisés.
- Les tableaux de planification actuelle ne représentent pas la situation à date, mais une photographie de l'organisation telle que connue en 2017.

Par conséquent, deux observations sont notables :

- Si le projet considère uniquement le nombre de salariés titulaires de leur poste actuellement au sein du CDE (13 salariés), **cela invisibilise le nombre de postes réellement occupés par des salariés non statutaires sur cette fonction** (salariés en mission ou en détachement). Du point de vue de la force de travail actuellement déployée pour l'absorption de la charge de travail au sein de chacune des chaînes, le postulat du projet n'est pas neutre. Il interroge ainsi la soutenabilité de la charge de travail future étant donné que la cible prévoit ce même nombre de postes. Au-delà de ce postulat, et sur la base du document projet, **il y aurait a minima une réduction d'un poste de travail (statutaire)** entre l'organisation de novembre

2021 (14 postes selon l'organigramme), et l'organisation cible (13 postes selon l'organigramme de janvier 2023).

- Si le projet considère que le chiffre de référence est de 18 postes (en considérant les planifications actuelles), **il y aurait donc bien une réduction de 5 postes** entre l'organisation actuelle et l'organisation cible.

Sur la base des documents transmis dans le cadre de l'expertise réalisée en 2012⁷ sur le projet CDE, et les documents communiqués dans le cadre de cette expertise, nous constatons que le nombre de postes des Chefs de chaîne **a diminué de 4 postes** entre 2016 et fin 2021 (de 18 à 14 postes) et **diminuerait de 5 postes** à la cible (de 18 à 13 postes, à horizon 2023)⁸.

Effectif Chefs de Chaîne sur la base des Organigrammes - Nombre de postes statutaires						
	2012	2016	mars-20	janv-21	nov-21	Cible
F2	6	6	5	4	4	
F3	8	8	7	6	6	
F5	4	4	4	4	4	
Total	18	18	16	14	14	13

Tableau 9 : Effectif Chefs de Chaîne sur la base des Organigrammes - Nombre de postes statutaires

Dans le tableau ci-dessus, sont comptabilisés les postes occupés par les salariés statutaires, ce qui ne représente pas le nombre total des postes réellement occupés, à savoir par des salariés en mission ou en détachement. Ainsi, le document projet s'écarte donc de la réalité actuelle car seul le nombre de postes occupés par des statutaires est pris en compte. Ce postulat ne donne qu'une vision partielle sur le volume des postes occupés en situations de travail réelles. Rappelons que les salariés en mission ou en détachement sont affectés temporairement sur des postes de Chefs de chaîne de statut CDI.

Dans les organigrammes transmis, les salariés faisant partie du CDE et qui sont sur des missions de Chef de chaîne ne sont pas indiqués dans l'unité des Chefs de chaîne mais restent rattachés et comptabilisés dans leur unité d'origine. De même, ne figurent pas dans les organigrammes du CDE les salariés en détachement, c'est-à-dire ceux arrivant d'une autre unité de France Télévisions et affectés temporairement sur les postes de Chefs de chaîne.

⁷ Expertise pour le CHSCT MFTV et le CHSCT Issy-Les-Moulineaux portant sur le projet CDE- Rapport d'expertise remis le 17/12/2012.

⁸ Les données rapportées dans le tableau ci-dessous sont extraites des sources présentées dans l'annexe 1 : Evolution de l'effectif CDE – Nombre de postes statutaires : 2012 : tableau des effectifs transmis dans le cadre de l'expertise ; 2016 : organigramme cible présenté dans le dossier d'information-consultation sur le projet CDE ; Mars 2020 : organigramme transmis dans le cadre de la phase 1, étape 2 de l'actuel projet ; Janvier 2021 : organigramme transmis dans le cadre de l'organisation transitoire ; Novembre 2021 et Cible : organigrammes actuel et cible présenté dans le dossier d'information-consultation sur l'organisation cible du CDE (nov. 2021).

Dans les listes du personnel CDE qui nous ont été transmises⁹, les salariés en mission sont notifiés en mission avec la date prévisionnelle de fin de mission, mais restent comptabilisés dans leur service initial de rattachement et non celui des Chefs de chaîne. De même, les salariés en détachement sont identifiés sous le statut « Détaché » mais les informations rapportées dans ces listes du personnel ne permettent pas de savoir au sein de quelle équipe de Chefs de chaîne ils sont rattachés.

Cette structuration des informations répond très probablement à des logiques et des règles RH. Toutefois, du point de vue de l'analyse des conditions de travail, elle porte une certaine confusion car elle invisibilise le nombre de salariés affectés réellement sur telle ou telle unité.

Sur la base des investigations réalisées, la répartition des salariés en mission ou en détachement au sein des équipes de Chefs de chaîne est la suivante :

Effectif Chefs de Chaîne sur la base des listes du personnel et des investigations - Nombre de personnes					
		mars-20	janv-21	mai-21	déc-22
F2	<i>Statutaire</i>	5	4	4	4
	<i>En mission (Exploit. F2/F4)</i>	1	1	1	1
	<i>En détachement</i>			1	
Sous-total		6	5	6	5
F3	<i>Statutaire</i>	7	6	6	5
	<i>En mission (Exploit. F3)</i>		1	1	1
	<i>En détachement</i>		2	1	2
Sous-total		7	9	8	8
F5	<i>Statutaire</i>	4	4	4	4
	<i>En mission ou en détachement</i>				
Sous-total		4	4	4	4
Total		17	18	18	17

Tableau 10 : Effectif Chefs de Chaîne sur la base des listes du personnel et des investigations - Nombre de personnes

L'EQUIPE F2

Le nombre de poste des salariés statutaires a toujours été de **6**. Suite à un départ à la retraite d'une Cheffe de chaîne statutaire, un salarié de l'Exploitation F2/F4 est sur une mission de Chef de chaîne depuis juillet 2019.

En janvier 2021, suite à un deuxième départ à la retraite d'un Chef de chaîne statutaire, un salarié en détachement a rejoint l'équipe durant quelques mois, mais il n'a pas pu être renouvelé car sa direction d'origine a souhaité préserver le poste. Depuis, ce deuxième départ à la retraite n'est pas comblé et l'effectif des Chefs de

⁹ « Effectif permanent / Mission-détachement / NP – MAJ 05/01/2021 », « Effectifs permanents/Détachements/NP – MAJ 2021/05/11 », et « EFFECTIF PERMANENT / MISSIONS / NP - MAJ 31/12/22 »

chaîne statutaires est resté de 4 salariés. Parmi ces 4 Chefs de chaîne statutaires, 1 salarié est en arrêt maladie depuis janvier 2021 et n'a pas été remplacé. Au final, l'effectif des Chefs de chaîne statutaires est passé de 6 postes à 3 salariés réellement en activité pour cette unité, auxquels s'est ajouté le 4^{ème} salarié en mission depuis juillet 2019 (Exploitation F2/F4). La mission de ce dernier prendrait fin au 31/12/2022.

Pour ces raisons, l'effectif de l'unité était sous-tension, et notamment en difficulté pour la prise de congés., Lors de l'organisation transitoire du CDE, cette situation a conduit la mise en place de doublures avec deux Chefs de chaîne de F5, maintenant opérationnels sur F2 afin de venir en soutien à leurs collègues de F2.

L'EQUIPE F3

Le nombre de poste des salariés statutaires a toujours été de **8**. Ce nombre a diminué de deux postes en janvier 2021 et de trois postes en décembre 2021. Soit 5 postes de Chefs de chaîne statutaires. L'équipe a été renforcée par :

- Un salarié en mission venant de l'équipe Exploitation F3 et qui figure dans les listes du personnel qui nous ont été transmises comme étant en mission jusqu'au 31/12/2022.
- Un à deux salariés en détachement selon les périodes entre janvier 2021 et décembre 2021.

A date, le nombre de postes de l'équipe est de 8 salariés dont 5 statutaires, un salarié en mission jusqu'au 31/12/22 (Exploitation F3), un salarié en détachement (Equipe Chaîne Info) jusqu'au 31/12/22, une salariée en détachement (Chefs de chaîne Malakoff) jusqu'au 01/01/2023.

L'EQUIPE F5

Depuis la mise en place de l'organisation transitoire, deux Chefs de chaîne F5 parmi les 4 salariés statutaires viennent en renfort aux Chefs de chaîne de F2. Durant ces périodes, la responsabilité de la supervision éditoriale de la chaîne F5 et la sécurisation de la continuité d'antenne et de la diffusion sont assurées par les deux Chefs de chaîne F5 restants. Concomitamment à la crise sanitaire et au changement de grille, tous les Chefs de chaîne de F5 ont dû passer sur des vacances de 12 heures, ce qui a simplifié la mise en place des doublures au sein de la Conduite d'antenne F2.

Toutefois, la transversalisation des missions annoncées dans le cadre de l'organisation transitoire reste, à ce stade, partielle, étant donné que tous les Chefs de chaîne de F2 ne sont pas encore opérationnels sur F5.

Il est donc erroné de notifier à travers l'organigramme actuel présenté dans le document projet ou dans les listes du personnel que tous les Chefs de chaîne de F2 et de F5 comme étant des Chefs de chaîne F2/F5, car en réalité tel n'est pas encore le cas à ce stade.

III.2.2. Le recours au personnel non permanent

Historiquement, l'unité Conduite d'antenne ne fait pas appel au personnel non permanent (contrairement à l'unité Exploitation qui a recours à des CDD). En effet, la sensibilité du poste Chef de chaîne, l'expertise requise et la charge relative à la formation d'un personnel temporaire ont toujours amené à ce que cet emploi soit occupé par des CDI titulaires, renforcés par des CDI soit en mission (CDE), soit en détachement, venant d'autres services de France Télévisions.

Récemment, dans le cadre du projet de l'organisation cible, il a été décidé de recourir à deux salariés prestataires sur des postes de Chefs de chaîne afin de faciliter la mise en place des ateliers et groupes de travail prévus en matière de conduite de projet.

Cet arbitrage suscite des inquiétudes auprès des salariés interviewés dans le cadre de cette expertise quelle que soit leur chaîne d'origine. Ces inquiétudes seraient également partagées par leurs collègues et portent sur deux trois principaux points :

- L'un des premiers arguments avancés est celui de la sécurisation des antennes qui pourrait être fragilisée en donnant visibilité à des acteurs externes sur les processus industriels et les SI de France Télévisions. .
- Puis, le recours au personnel prestataire représenterait une menace à terme pour la pérennité de leur emploi.
- Enfin, sur le plan organisationnel, la formation de ces prestataires nécessitera du temps. Pour exemple, la formation d'une salariée actuellement en détachement à la Conduite de d'antenne à Varet, et exerçant déjà le métier de Cheffe de chaîne à Malakoff, se déroule sur 8 semaines : 3 semaines pour la formation sur les vacations de jour, 3 semaines pour la formation sur des vacations de nuits, puis 2 semaines de prise en main du poste avec une doublure de Chef de chaîne présent avec elle, avant une prise de poste en toute autonomie. Par conséquent, si l'objectif du recours aux prestataires est de faciliter la mise en place des ateliers relatifs à la conduite de projet, ceux-ci ne pourraient être mis en œuvre dans l'immédiat.

Pour toutes ces raisons, plusieurs Chefs de chaîne sont réticents quant à l'intégration et la formation de ces prestataires. Certains ont même évoqué l'éventualité de refuser de les former. Le recours à ces prestataires risque ainsi de représenter un facteur supplémentaire dans l'exacerbation des tensions actuelles qui se sont exprimées au sujet des effectifs et des emplois cibles du CDE.

Nous avons interrogé la direction sur les projections à venir, à savoir si ce recours à la prestation serait plus récurrent à la cible. La direction affirme que tel n'est pas le modèle vers lequel elle souhaite évoluer.

III.3. Evolution de la planification

III.3.1. Evolution du nombre de vacations selon le document projet

Selon les tableaux de la planification actuelle et cible des Chefs de chaîne (pages 34 à 36 du document projet), le volume de vacations par semaine serait **réduit de 43%**, 26 vacations par semaine à la cible contre 46 vacations par semaine actuellement.

		Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche	Total	
ACTUEL	F2	2	2	2	2	2	2	2	14	
	F3	2	2	3	2	3	2	2	16	
	F5	3	3	3	3	2	1	1	16	
Total		7	7	8	7	7	5	5	46	
CIBLE	F2/F3/F5	4	4	4	4	4	3	3	26	
ECART		-3	-3	-4	-3	-3	-2	-2	-20	-43%

Tableau 11 : évolution nombre de vacations par semaine-Chefs de chaîne

Toutefois, il apparaît que le tableau de planification actuelle présenté dans le document projet ne représente pas la planification réelle pour les Chefs de chaîne de F5 : en effet, depuis la crise sanitaire, les Chefs de chaîne de F5 sont passés sur des planifications en 12h. Actuellement, cette planification est la suivante :

Planification actuelle des Chefs de chaîne France 5		
Jours de la semaine	Horaires	Nbre de salarié / jour
Lundi	12h-00h	1
Mardi	12h-00h	1
Mercredi	12h-00h	1
Jeudi	12h-00h	1
Vendredi	09h-21h	1
Samedi	09h-21h	1
Dimanche	09h-21h	1
Nbre Vac / semaine		7

Tableau 12 : planification actuelle des Chefs de chaîne F5-Depuis la crise sanitaire

Notons que les plannings affichés actuellement indiquent 12 vacations par semaine pour les Chefs de chaîne de F5. Toutefois, ces plannings intègrent les vacations des deux Chefs de chaînes qui réalisent actuellement des vacations pour F2.

Selon les explications apportées par la direction, la planification présentée dans le document projet (16 vacations par semaine au lieu de 12 ou de 7) représente la photographie arrêtée depuis 2016/2017.

Par conséquent, si on prend en compte la planification réelle actuellement mise en place pour les Chefs de chaîne de F5, c'est-à-dire 7 vacations par semaine, le volume global de vacations par semaine serait **réduit de 30%**, soit un tiers de moins que le volume actuel des vacations pour toutes les chaînes (cf. tableau ci-dessous).

		Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche	Total	
ACTUEL	F2	2	2	2	2	2	2	2	14	
	F3	2	2	3	2	3	2	2	16	
	F5	1	1	1	1	1	1	1	7	
		5	5	6	5	6	5	5	37	
CIBLE	F2/F3/F5	4	4	4	4	4	3	3	26	
ECART		-1	-1	-2	-1	-2	-2	-2	-11	-30%

Tableau 13 : évolution nombre de vacations par semaine ajustée à la situation actuelle de F5-Chefs de chaîne

Cela implique que la réalisation de la charge de travail cible se ferait avec un tiers de vacations en moins pour les Chefs de chaîne.

Ce premier résultat interroge ainsi la question de soutenabilité de la charge de travail projetée, sachant que cette soutenabilité serait corrélée au fonctionnement cible du CDE et plus particulièrement à la redistribution des activités entre les différentes unités. Notamment entre les Chefs de chaîne et la Préparation de la diffusion, en ce qui concerne la reprise de la préparation des conducteurs par cette dernière. Nous reviendrons sur ces aspects ultérieurement dans la partie concernant le fonctionnement cible.

III.3.2. Evolution du volume horaire relatif aux planifications actuelle et la cible

Sur la base des tableaux de la planification actuelle et cible des Chefs de chaîne (pages 34 à 36 du document projet), la reconversion du nombre de vacations en heures montre que le volume horaire issu de toutes les vacations de la semaine **diminuerait de 31%, soit environ –12 vacations de 12 heures par semaine.**

		Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche	Total	
ACTUEL	F2	24	24	24	24	24	24	24	168	
	F3	24	24	30	24	30	24	24	180	
	F5	24	27	27	26	18	10	10	142	
Total		72	75	81	74	72	58	58	490	
CIBLE	F2/F3/F5	48	48	48	48	48	48	48	336	
ECART		-24	-27	-33	-26	-24	-10	-10	-154	-31%

Tableau 14 : évolution du volume horaire de vacations par semaine -Chefs de chaîne

Si l'on considère la planification réelle actuelle des Chefs de chaîne de F5 (vacations de 12h et non de 9h, à raison de 1 vacation par jour au lieu de 3 vacations en semaine tel que mentionné dans le document projet), le volume horaire issu de toutes les vacations de la semaine diminuerait de **22%, soit environ –8 vacations de 12 heures par semaine.** A minima, c'est 1 à 1,5 vacation de 12 heures qui manquerait par jour (semaine et week-end), par rapport à la situation actuelle.

		Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche	Total	
ACTUEL	F2	24	24	24	24	24	24	24	168	
	F3	24	24	30	24	30	24	24	180	
	F5	12	12	12	12	12	12	12	84	
Total		60	60	66	60	66	60	60	432	
CIBLE	F2/F3/F5	48	48	48	48	48	48	48	336	
ECART		-12	-12	-18	-12	-18	-12	-12	-96	-22%

Tableau 15 : évolution du volume horaire de vacations par semaine ajustée à la situation actuelle de F5 -Chefs de chaîne

III.3.3. Evolution de l'organisation des vacations

UNE REDUCTION SIGNIFICATIVE SELON DES TRANCHES HORAIRES

L'examen de l'organisation cible des vacations montre qu'en semaine, la tranche horaire 23h – 6h serait assurée par un seul Chef de chaîne au lieu de 2 ou 3 actuellement.

En week-end, l'examen comparatif entre l'organisation actuelle et cible des vacations montre que deux vacations de 12 heures seraient supprimées impliquant que la tranche 22h à 6h serait assurée par un seul Chef de chaîne au lieu de deux actuellement.

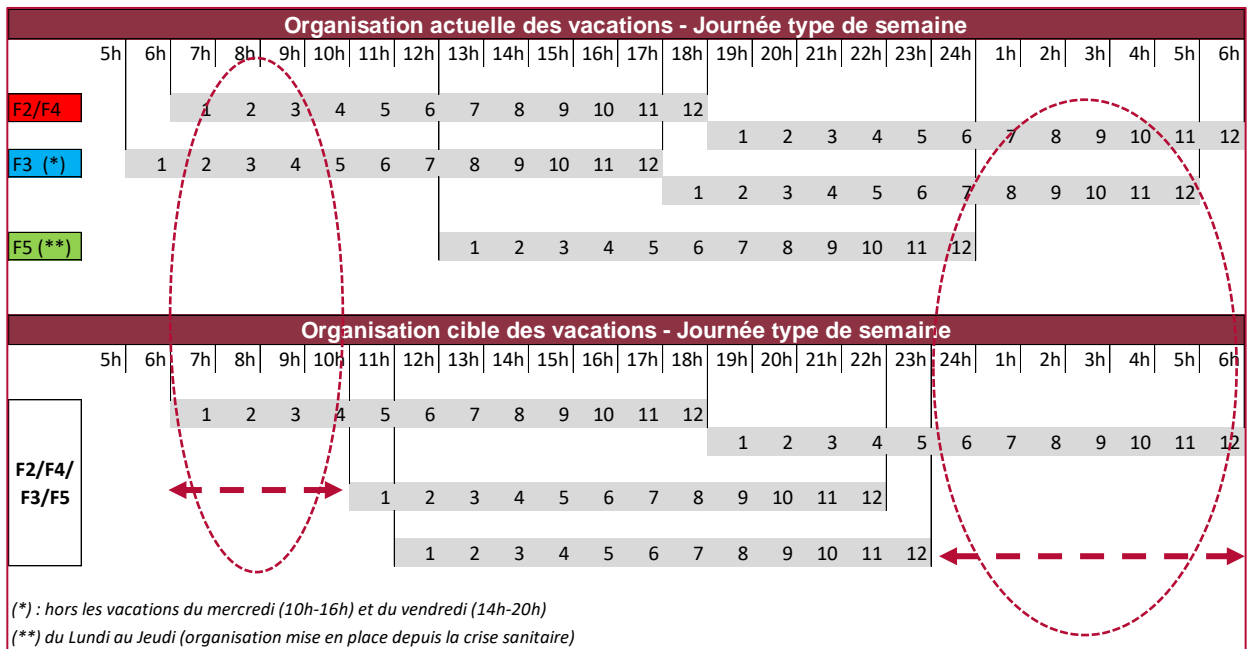


Figure 16 : organisation actuelle et cible des vacances en semaine-Chefs de chaîne

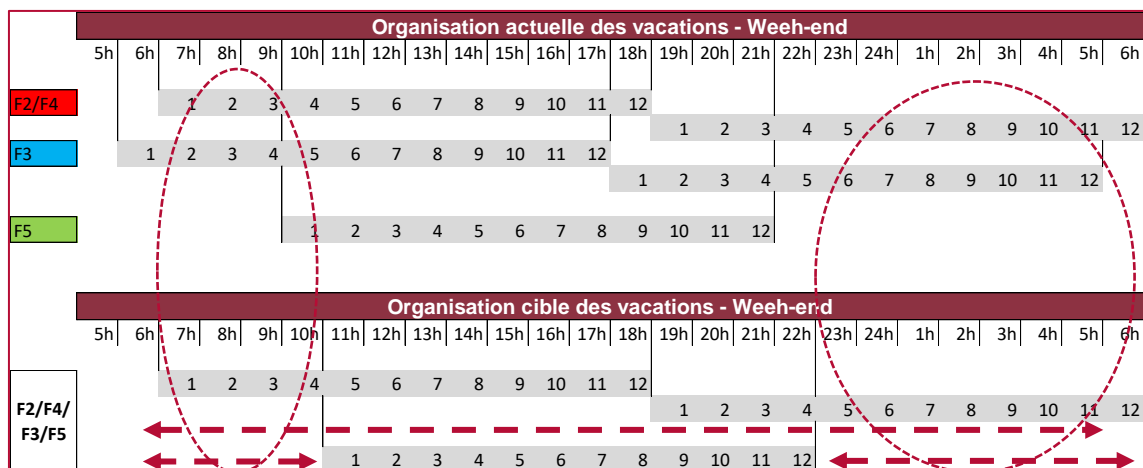


Figure 17 : organisation actuelle et cible des vacances du weekend-Chefs de chaîne

La première interrogation qui découle de ces constats concerne la soutenabilité de l'activité des Chefs de chaîne durant les tranches horaires concernées par une diminution de l'effectif présent, nuits et week-end.

Comment le nombre de vacances cible (26 vacances de 12 heures / semaine) a-t-il été déterminé ?

L'une des hypothèses serait la suivante :

- Si l'on considère que le nombre moyen de vacances effectué par un Chef de chaîne était de 104¹⁰ vacances de 12 heures par an, alors :

¹⁰ Donnée issue de nos investigations.

- Le nombre d'heures effectuées par un Chef de chaîne par an serait de 1248 heures (140 vacations x 12 heures),
- Le nombre d'heures effectuées par 13 Chefs de chaîne par an serait de 16224 heures (1248 heures x 13 CC),
- Le nombre d'heures effectuées par 13 Chefs de chaîne par semaine serait de 312 heures (16224 heures / 52 semaines),
- Le nombre de vacations effectuées par 13 Chefs de chaîne par semaine serait de 26 vacations de 12 heures (312 heures / 12 heures),

Le nombre de vacations cible (26 vacations par semaine) serait donc un résultat qui découlerait d'un effectif cible préalablement arrêté comme un postulat de base (13 Chefs de chaîne à la cible, car 13 Chefs de chaîne statutaires actuellement).

Or, du point de vue de la prévention, l'effectif cible devrait découler du nombre de vacations nécessaires pour absorber la future charge de travail, ce qui suppose une estimation préalable de la charge de travail envisagée : c'est-à-dire une évaluation du volume de travail envisagé => une traduction de ce volume sous forme de vacations => une estimation de l'effectif nécessaire pour couvrir ces vacations, à hauteur de 36h par semaine par salarié).

Selon les termes du projet, et les informations recueillies lors des entretiens institutionnels, c'est ce cheminement qui aurait été opéré : l'effectif cible aurait été estimé sur la base du besoin de l'activité cible déterminé, entre autres, sur la base des carrefours des directs déclinés sur une semaine pour F2, F3 et F5.

Ces explications viendraient donc invalider l'hypothèse présentée ci-dessus (un effectif cible déterminé au préalable duquel découlerait le nombre de vacations).

Afin d'explicitier ses propos, la Direction donne l'exemple suivant :

Exemple : pour 1 service de 10 personnes qui travailleraient sur 36h avec des amplitudes horaires de 12h par jour 365 jours par an avec 2 vacations par jour :

Le besoin du service est de 2 vacations X 7 jours = 14 vacations

La ressource disponible est de 10 collaborateurs X 3 jours = 30 jours

Les 16 vacations restantes toutes les semaines permettront le dépôt des récupérations et de congés...

Dit autrement, l'exemple de la direction est le suivant :

- 1 salarié à 36 heures par semaine, représente un potentiel de 3 vacations de 12 heures par semaine ;
- 10 salariés ont donc un potentiel de 30 vacations de 12 heures par semaine ;
- Le besoin étant de 14 vacations par semaine (2 vacations x 7 jours), les 16 vacations restantes peuvent être utilisées pour les récupérations et les congés.

Toutefois, cet exemple ne répond pas à la question des besoins réels (pourquoi 2 vacations par jour ?).

Cet exemple montre plutôt que les plannings auraient été définis a priori à partir de l'effectif cible.

IMPACT POUR LES SALARIES

L'un des premiers impacts de la nouvelle organisation des vacations concerne la rémunération des Chefs de chaîne, et notamment la part variable de leur salaire relative aux spécificités de leur organisations du temps de travail. Il s'agit ici de l'un des impacts soulevés par nombre de salariés. Cette question sera évoquée dans la partie transversale de ce rapport car elle concerne plusieurs unités et pas uniquement les Chefs de chaîne.

Le second impact majeur de cette nouvelle organisation des vacations concerne l'évolution des différentes composantes des cycles de travail :

- Le nombre de vacations actuel et cible par Chef de chaîne ;
- Le nombre de nuits travaillées actuellement et à la cible ;
- Le nombre de samedis et dimanches travaillés actuellement et à la cible ;
- Le nombre de week-end travaillés actuellement et à la cible ;
- Le nombre de journées dites JNT ;
- Le nombre de journées dites RH ;
- Le nombre de jours de récupérations, ou de congés ;
- Le nombre de vacations matinales ;
- L'enchaînement des cycles entre les jours travaillés et les jours de repos ;
- Etc.

Afin d'examiner l'évolution de ces variables et analyser leurs impacts sur les conditions de travail futures des salariés nous avons demandé la transmission des plannings actuels et une projection des plannings cibles sur une durée de 3 mois.

Or, il nous a été répondu dans l'un des documents transmis :

Organisations actuelles et cibles des différentes unités de travail

Explication des modèles d'organisation fournis

Les modèles d'organisation fournis dans l'information consultation et retranscrit ci-après ont été construit de façon à répondre aux besoins de l'activité tout en garantissant la possibilité aux salariés de prendre leurs repos compensateurs.

Ces modèles ne sont volontairement pas proposés sous forme de planning afin d'éviter un cadre trop strict qui serait trop éloigné de la future réalité vécue par le collectif. Il n'est, en effet, pas question de mettre en place une planification cyclique mais bien d'adapter cette planification en fonction des besoins, qu'ils concernent l'activité (pic dû à un événement sportif, période estivale plus lente), ou bien la vie des salariés (prise de congé pour événement de vie par exemple).

Figure 18 : explication des modèles d'organisations fournis concernant les planifications actuelles et cibles

Ce retour soulève deux principales problématiques :

- La suppression des plannings cycliques actuellement utilisés comme modalité d'organisation des vacances pour certaines équipes. Cette question sera traitée dans la partie transversale de ce rapport car elle concerne plusieurs unités ;
- L'absence d'une projection même théorique des plannings cibles (cycliques ou tableaux de services) ne permet pas d'examiner l'évolution des variables relatives aux nouveaux cycles de travail et listées ci-dessus.

Dans le cadre de l'organisation transitoire, une simulation des plannings hebdomadaires avait été présentée, permettant de saisir, au moins partiellement, l'évolution des cycles de travail des chefs de chaîne.

Ce travail aurait pu être reproduit dans le cadre de la future planification.

Toutefois, en l'absence de ces éléments, l'examen de l'organisation cible des vacances montre les évolutions suivantes :

➤ **Evolution du nombre de nuits travaillées**

En considérant le nombre de postes indiqués dans la planification actuelle et cible présentée dans le document projet d'information-consultation, l'évolution du nombre moyen des nuits travaillées par Chef de chaîne serait la suivante (cf. tableau ci-dessous) ¹¹:

Variables	F2			
	Actuel : 6 postes	Cible : 13 postes	Evolution	
Nbre moyen de nuits (365) / poste / an	61	28	-33	-54%
Nbre moyen de samedis (52) / poste / an	9	4	-5	-54%
Nbre moyen de dimanches (52) / poste / an	9	4	-5	-54%
Nbre moyen de WE (52 S+D) / poste / an	9	4	-5	-54%

Variables	F3			
	Actuel : 8 postes	Cible : 13 postes	Evolution	
Nbre moyen de nuits (365) / poste / an	46	28	-18	-38%
Nbre moyen de samedis (52) / poste / an	7	4	-3	-38%
Nbre moyen de dimanches (52) / poste / an	7	4	-3	-38%
Nbre moyen de WE (52 S+D) / poste / an	7	4	-3	-38%

Variables	F5			
	Actuel : 4 postes	Cible : 13 postes	Evolution	
Nbre moyen de nuits (365) / poste / an	0	28	28	
Nbre moyen de samedis (52) / poste / an	13	4	-9	-69%
Nbre moyen de dimanches (52) / poste / an	13	4	-9	-69%
Nbre moyen de WE (52 S+D) / poste / an	13	4	-9	-69%

Tableau 16 : évolution du nombre de nuits, samedis, dimanches et WE-Chefs de chaîne

¹¹ Sur la base de 365 nuits dans l'année, 52 samedis, 52 dimanches et 52 week-end (samedi + dimanche)

La réduction du nombre de nuits concernerait dans l'absolu les Chefs de chaîne de F2 et de F3. En moyenne, un Chef de chaîne de F2 effectuerait 54% de nuits en moins, et un Chef de chaîne de F3 effectuerait en moyenne 38% de nuits en moins. Quant aux Chefs de chaîne de F5, avant l'organisation transitoire, ces derniers n'étaient pas concernés par les vacations de nuits. Depuis, deux d'entre eux effectuent des vacations de nuit sur la chaîne F2. Mais dans l'absolu, les Chefs de chaîne de F5 devraient réaliser en moyenne 28 vacations de nuits contre zéro auparavant (avant la crise sanitaire notamment).

La réduction de la pénibilité liée au travail de nuit ne concernerait pas tous les Chefs de chaîne de la même manière. Elle serait plus significative pour les Chefs de chaîne de F2, et dans une moindre mesure ceux de F3. Quant aux Chefs de chaîne de F5, la configuration cible représenterait une dégradation de leurs conditions de travail au regard de l'organisation du temps de travail avant la crise sanitaire. Nous reviendrons sur les effets relatifs au travail de nuit sur la santé des salariés dans la partie transversale de ce rapport.

➤ **Evolution du nombre de samedis, dimanches et week-end (Samedi + dimanche) travaillés**

Pour F2, la réduction des samedis, dimanches et week-ends travaillés serait dans les mêmes proportions, en moyenne, que la réduction du nombre de nuits travaillées. Il en serait de même pour les Chefs de chaîne de F3. Quant aux Chefs de chaîne de F5, cette réduction serait plus significative. Ces derniers travailleraient en moyenne 4 week-ends à la cible au lieu de 13 actuellement.

III.4. Le fonctionnement cible

III.4.1. Rappel des termes du projet

Les enjeux du projet CDE sont multiples :

- « *Nous adapter à l'évolution des attentes de nos publics* »
- *Faire face au nombre croissant des offres numériques, gourmandes en contenus, à alimenter et superviser*
- *Être plus agiles dans l'échange des contenus entre les différentes antennes*
- « *Plus performants dans la supervision* »¹²

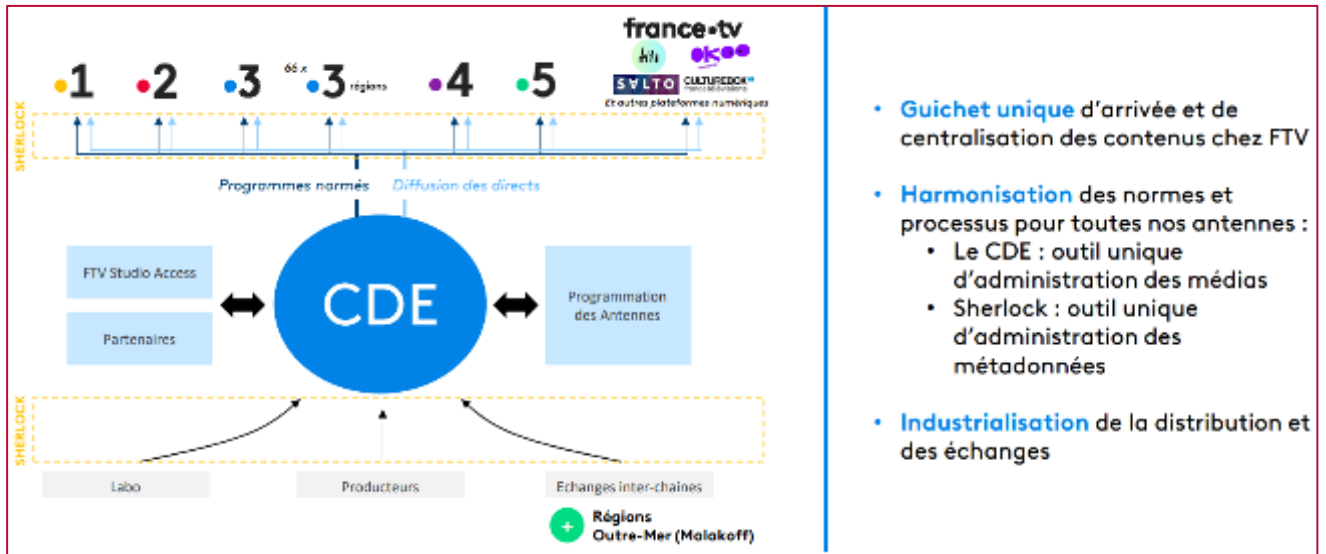
Ces enjeux, impliquent une « *révision et (une) harmonisation des **processus**, redéfinition des **responsabilités** de chacun et développement de **nouveaux outils*** »¹³

Pour cela, l'un des objectifs du projet est de « *faire du CDE la plateforme unique de stockage, d'échange et de diffusion des contenus du Groupe* », comme cela est schématisé dans la figure ci-dessous¹⁴ :

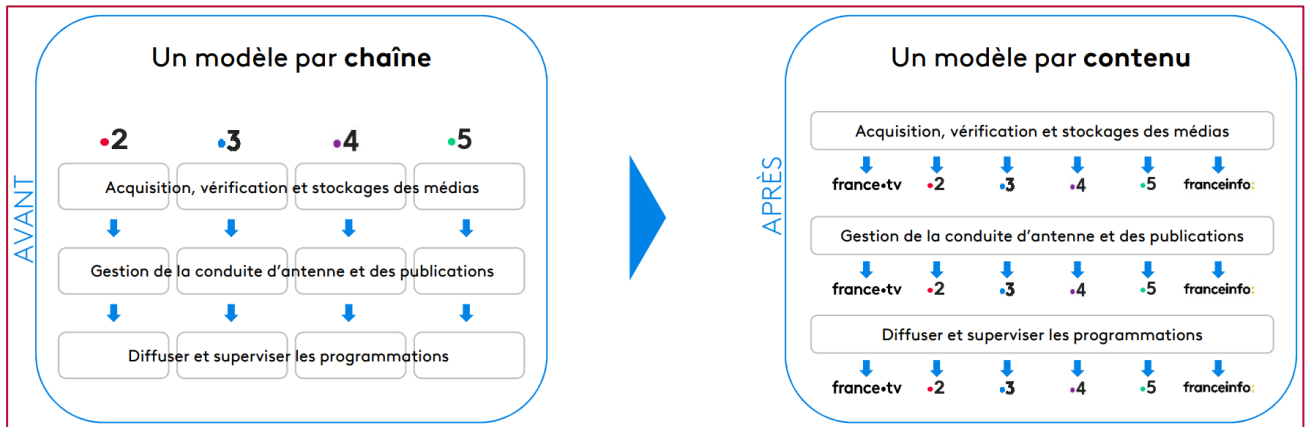
¹² Source document transmis dans le cadre de l'expertise : « doc 4 TFTV CDE- Séminaire 1 – Plénière - Vf », intitulé « *Séminaire Diffusion – Mars 2021* », diapositive 4.

¹³ Idem.

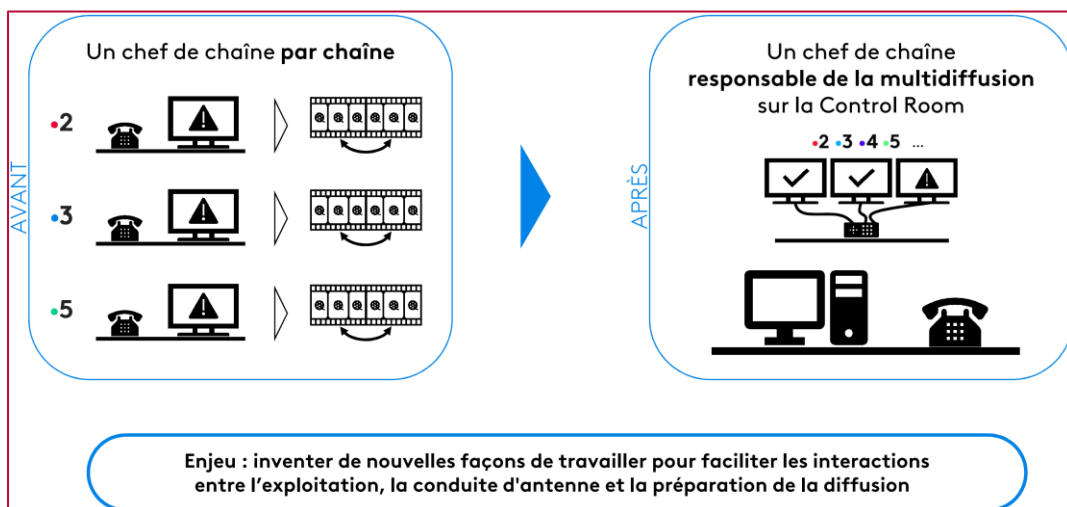
¹⁴ Idem, diapositive 5.



Le modèle organisationnel ne serait donc plus construit par chaîne mais « par contenu » :



Cela se traduirait pour la Conduite d'antenne par un passage d'un Chef de chaîne par chaîne, vers « *Un chef de chaîne responsable de la multidiffusion sur la Control Room* » (cf. schéma ci-dessous issu du Séminaire 1 de mars 2021) :



Le document projet précise aux pages 31 et 32 que la répartition des activités entre les Chefs de chaîne qui seront présents serait la suivante :

<p>« Un chef de chaîne en charge de la coordination et d'organisation opérationnelle de la diffusion »</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Selon nos entretiens, il s'agirait d'une fonction tournante, elle ne serait pas affectée à un seul Chef de chaîne de façon permanente, plusieurs Chefs de chaîne tourneraient sur cette fonction ⇒ Exemple : il peut s'agir de Chef de chaîne qui assurerait la vacation 6h-18, puis de celui qui assurerait la vacation de 18h-6h 	<p>« Des chefs de chaîne dans le bureau de préparation de la diffusion »</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Selon notre compréhension du projet, il pourrait donc s'agir des deux Chefs de chaîne qui occuperaient les vacations de 10h-22h et de 11h-23h ⇒ Ils ne seraient pas exactement dans le bureau de la Préparation diffusion, mais au niveau de l'espace Chefs de chaîne qui serait aménagé derrière la Control Room.
<p>Son rôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Assurer le bon déroulement de la diffusion de l'ensemble des chaînes en relation avec les responsables éditoriaux ➤ Prendre les décisions en cas d'incidents d'antenne ➤ Contrôler les 2h de programmes à venir la complétude de la playlist ➤ Appliquer en autonomie, les instructions des responsables éditoriaux 	<p>Leurs rôles :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Faire le lien entre la préparation de la diffusion, afin de finaliser la complétion des conducteurs = auront la responsabilité de valider définitivement les conducteurs avant leur transfert dans les playlists de diffusion. ➤ Assurer, avec la préparation de la diffusion, la continuité de la diffusion le jour J, suivant les livraisons de dernière minute et changements éventuels de conducteurs ➤ Appuyer le chef de chaîne en charge de la diffusion dans son activité journalière de suivi des antennes dans la Control Room ; en particulier, appuyer au besoin les chefs d'exploitation dans les régies de directs pour les directs exceptionnels o ➤ Assurer la centralisation de l'information issue des Antennes, la Programmation et les Unités de programme, et sa communication auprès de ses pairs ➤ Constituer une force en réserve qui permettrait de répondre aux exigences de l'actualité ou de l'antenne, par exemple d'assurer le lien avec l'Information.

Selon les investigations réalisées, le fonctionnement cible mérite clarifications. Pour exemples :

III.4.2. Concernant le rôle de coordination et d'organisation opérationnelle de la diffusion de l'ensemble des chaînes

Le Chef de chaîne qui serait en charge de l'organisation opérationnelle de la diffusion de l'ensemble des chaînes, pourrait être confronté à plusieurs moments critiques, par exemples durant des directs simultanés, lors d'une actualité importante ou des incidents concomitants :

QUE SE PASSE-T-IL SI PLUSIEURS RESPONSABLES EDITORIAUX DES DIFFERENTES CHAINES APPELLENT SIMULTANEMENT ?

L'analyse de l'activité montre que lorsque les Responsables éditoriaux appellent le Chef de chaîne, c'est souvent pour des points importants (passation de consignes, validation d'une modification au niveau du conducteur, annoncer une modification à venir, etc.). Ces appels peuvent également avoir un caractère urgent et se produire plusieurs fois durant une journée de diffusion (exemple : une actualité importante, un décès d'une personnalité, nécessitant le recalage du conducteur). Le traitement de ces appels nécessite ainsi une réactivité et une disponibilité du Chef de chaîne. Réactivité et disponibilité qui pourraient être remises en cause par le fait que le Chef de chaîne serait en charge de l'ensemble de la diffusion et devrait donc gérer ce type d'appels pour plusieurs chaînes de façon concomitante.

EN CAS D'INCIDENTS OU DE SITUATIONS PROBLEMATIQUES SUR PLUSIEURS CHAINES, QUELS SERAIENT LES CRITERES D'ARBITRAGES QU'IL DOIT OPERER ?

La question des critères de priorisation et d'arbitrage en cas d'incidents, en cas de situation-problème sur plusieurs chaînes a été soulevée par la majorité des salariés rencontrés : « *quelle chaîne on priorise ?* » Cette clarification mérite d'être traitée avant la mise en place du projet afin d'anticiper les répercussions en termes de responsabilités sur le Chef de chaîne qui sera en charge de l'organisation opérationnelle de l'ensemble de la diffusion.

A ce propos, il est stipulé dans le document projet que l'un des enjeux concernant la future organisation de la Conduite d'antenne est de : « *Concentrer la responsabilité du suivi des conducteurs pendant la diffusion dans les mains d'une personne, afin de permettre une plus grande réactivité et donc de sécuriser les antennes ;* »

Toutefois, étant donné que ce futur Chef de chaîne devra, a minima : 1/ coordonner les différentes activités et interventions, 2/ avoir la vue d'ensemble et la main sur les différents conducteurs des chaînes diffusées simultanément dans la Control Room, il sera donc en responsabilité sur l'ensemble des chaînes et non plus sur une seule chaîne comme c'est le cas actuellement.

Par conséquent, la question des critères d'arbitrage et de priorisation dans les actions qui devront être menées, est un sujet qui devrait être clarifié au préalable avec l'ensemble des acteurs (y compris ceux des Antennes et de la Programmation) afin d'éviter que les retombées de ces arbitrages ne soient supportées par le seul Chef de chaîne qui sera dans l'urgence de décider et d'agir dans les moments critiques.

Cette anticipation est d'autant plus importante que dans la future configuration, tous les Chefs de chaîne devraient endosser ce rôle, ce qui peut amener à des modes opératoires différents et des logiques diverses, basées sur les schèmes et les habitudes actuels de chacun d'eux, en fonction de leur appartenance à la chaîne actuelle.

COMMENT LA DUREE DE VISUALISATION (2H) DES PROGRAMMES A VENIR A-T-ELLE ETE DETERMINEE ?

Contrôler (via la présentation visuelle) les 2h des programmes à venir est pour plusieurs Chefs chaîne un principe éloigné de la réalité. La visibilité sur 2h de programmes à venir est considérée par ces derniers comme étant courte.

En effet, l'analyse de l'activité montre que le Chef de chaîne a besoin de visualiser l'ensemble du conducteur (dans la configuration actuelle) afin de le connaître, l'intégrer, identifier ses spécificités et déterminer les marges de manœuvres en cas de besoin de modification (insérer une BA, modifier un programme, recalculer le conducteur...) Cet ensemble de décisions, et d'actions, nécessite une visibilité plus importante (en termes de durée) sur les programmes à venir. C'est cette latitude qui permet au Chef de chaîne d'opérer les bons arbitrages sur le conducteur et la Playlist en diffusion.

L'ensemble de ces questions mériterait d'être traité avant la mise en place du projet afin d'éviter notamment :

- **des risques d'erreurs** : en cas par exemple d'inférence entre les différentes informations transmises par les différents Responsables éditoriaux ;
- **des risques d'oublis** : dans les consignes données ou à transmettre selon les impératifs de chacune des diffusions ;
- **des risques de coupures ou de glissement des tâches**. Il est prévu dans le cadre du projet que les deux autres Chefs de chaîne présents viendraient en appui au Chef de chaîne en charge de l'organisation opérationnelle de la diffusion. Ces recours impliqueraient forcément des coupures de tâches pour ces deux derniers, qui devraient délaissé leurs tâches en cours de réalisation (et elles sont multiples comme nous le verrons par la suite) pour en réaliser d'autres, selon les besoins et les sollicitations du Chef de chaîne en charge de la coordination de l'ensemble.
- **Des risques de tensions dans les rapports sociaux**. Ces risques pourraient caractériser davantage les moments critiques de diffusion : actualité importante, directs simultanés, incidents antennes, incidents techniques ou matériels.

Ces moments nécessitent une maîtrise de l'ensemble des conducteurs, et donc une bonne connaissance préalable de leurs constitutions, une réactivité dans les décisions et les actions, la mise en place de solutions adaptées dans l'urgence, etc.

La considération de ces risques de tensions ne doit pas être appréciée au regard de la configuration actuelle mais de la configuration projetée. En effet, actuellement chacun des Chefs de chaîne maîtrise son champ d'intervention, connaît ses interlocuteurs, applique des modes opératoires rodés, décrypte les dysfonctionnements actuels des outils et des différents systèmes, et connaît les régulations et les contournements à mettre en place face à une situation dégradée.

Il est à noter également que les systèmes actuels déployés depuis plusieurs années (qu'il s'agisse de l'automatisation, d'Oscar, ou de Validator...), continuent à dysfonctionner (remontée des programmes, transferts des fichiers...), et que les Chefs de chaîne finissent par faire face à la typologie de ces dysfonctionnements.

Mais dans la configuration cible, l'ensemble de ces paramètres va changer :

- La version de l'automatisation (Phoenix V4);
- L'outil Sherlock qui va remplacer Oscar ;
- L'introduction de Cerebrum ;
- Les modes opératoires et les processus qui découlent de ces nouveaux environnement techniques et matériels de travail (nouveaux équipements),
- Les modes opératoires qui devront être harmonisés entre les chaînes au regard des pratiques différenciées sur certaines opérations et activités ;
- Une nouvelle répartition des tâches, une nouvelle organisation repensée ;
- la nécessité de connaître toutes les chaînes afin d'assurer la multidiffusion (grilles, spécificités éditoriales, ..) ;
- l'identification et l'intégration de nouveaux interlocuteurs, notamment ceux des Antennes et de la Direction de programmation ;
- l'évolution l'environnement physique de travail,
- l'évolution des horaires et de la planification,
- etc.

C'est donc au regard de cette nouvelle configuration et l'ensemble de ces changements que les risques de tensions dans les rapports sociaux, et plus globalement les risques d'erreurs, d'oublis et les risques opérationnels, devront être considérés. Un des leviers d'action pour prévenir ces risques serait d'anticiper les processus d'arbitrages, de prise de décision et de priorisation afin d'accompagner les nouvelles prises de responsabilités qui concerneront les Chefs de chaîne.

Cette anticipation ne devrait pas être reléguée au registre des détails de l'organisation cible qui seront vus et traités au fur et à mesure de l'avancement du projet, voire en situation de travail réelle future. Cette anticipation consiste justement à rentrer dans le détail des activités futures afin d'examiner leur faisabilité et de clarifier ainsi les responsabilités, la division des tâches et leur coordination selon les différents cas de figure, aussi bien en situation nominale qu'en situation dégradée.

Comme nous le verrons dans la partie sur la charge de travail, les préoccupations de la majorité des Chefs de chaîne portent sur le fonctionnement futur en mode dégradé.

L'expertise de ces derniers et leur savoir-faire, issus des situations réelles qu'ils ont vécues, permettraient, si les conditions sont réunies, de travailler au préalable sur l'anticipation de ces modes dégradés dans le fonctionnement cible du CDE.

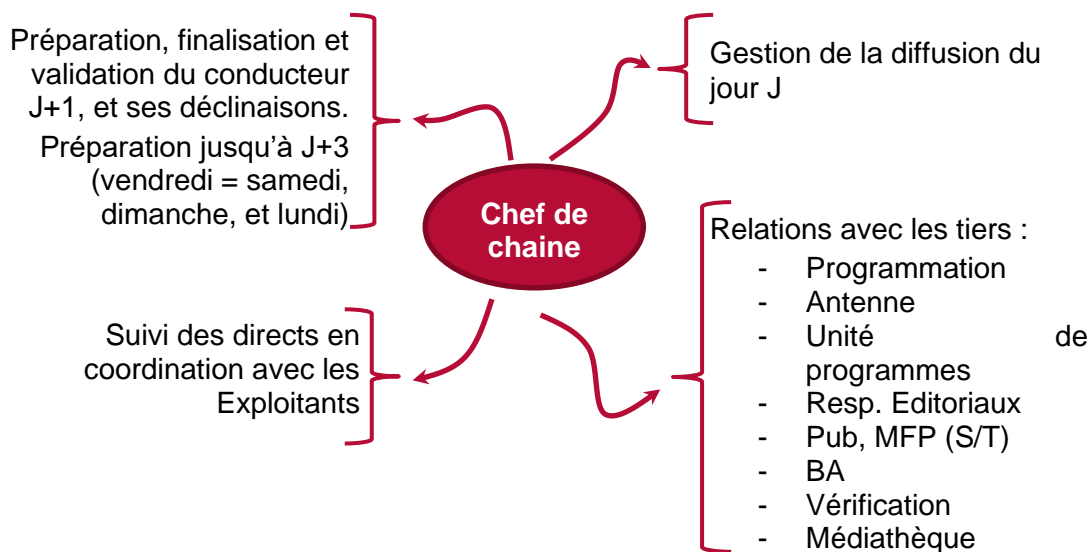
III.4.3. Concernant le rôle des deux autres Chefs de chaîne présents

Une première lecture des missions qui devront être prises en charge par les deux Chefs de chaîne présents entre 10h-22h et 11h-23, laisse penser qu'ils vont devoir être sur plusieurs fronts durant leur vacation :

- Faire le lien avec la Préparation d'antenne ;
- Finaliser les conducteurs,
- Valider les conducteurs avant leur transfert dans les playlists de diffusion ;
- Assurer avec la Préparation de la diffusion la gestion des livraisons tardives de la diffusion du jour J ;
- Appuyer le Chef de chaîne en charge de l'organisation opérationnelle de la diffusion de l'ensemble des chaînes ;
- Appuyer au besoin les Chefs d'exploitation dans les régies de directs
- Assurer la centralisation de l'information issue des Antennes, de la Programmation, et des Unités de programmes ;
- Constituer une force en réserve qui permettrait de répondre aux exigences de l'actualité ou de l'antenne, par exemple d'assurer le lien avec l'Information.

Les Chefs de chaîne réalisent actuellement des missions de même nature. Elles représentent un ensemble cohérent étant donné qu'elles sont destinées à une seule chaîne. Globalement, les grands ensembles de ces activités sont les suivants :

- **Assurer la diffusion du jour J.** Comme il l'expriment assez souvent, « *ils gardent un œil sur l'antenne* », à des moments cruciaux pour certains enchaînements ou certains éléments comme la signalétique, les habillages dynamiques, les logos... Bien que la supervision de ces éléments soit également effectuée par les Exploitants, les Chefs de chaîne ne se déconnectent pas de la diffusion du jour J. Il peut s'agir également de devoir recalculer le conducteur, de rajouter ou de supprimer une bande-annonce (BA), notamment en lien avec les directs ;
- **Préparer, finaliser et valider le conducteur du J+1** dès qu'ils ont le transfert de responsabilité de l'Antenne, ainsi que les différentes déclinaisons (complements, conducteur alternatif, etc.). Notons que le vendredi par exemple, la préparation peut aller jusqu'à J+1 (le vendredi soir, ils préparent le conducteur du samedi, du dimanche et du lundi). Cette préparation inclut les vérifications relatives aux transferts de la playlist vers l'Exploitation et le chargement des différents éléments
- **Suivi des directs en coordination avec les Exploitants** et décider des actions relatives à un éventuel dépassement ou recalage du conducteur...
- **Maintenir les relations avec les tiers** : la Programmation, les Unités de programmes, les Antennes, les Responsables éditoriaux, les unités de la Pub ou des BA, le service Vérification ou Médiathèque, les Régies de production...



La présentation de ces grands ensembles de l'activité est très schématique et n'intègre pas les spécificités propres à chacune des antennes telles que :

- La durée importante des directs sur F5...
- L'intervention sur le conducteur de F4 pour les Chefs de chaîne de F2, par exemple pour la création des playlists de décrochage pour F2 International...
- Les décrochages régionaux de F3 qui doivent être effectués manuellement (hors les décrochages automatiques), la playlist de F3 Sat, et de PIDF...

La présentation de ces grands ensembles d'activités ne reflète pas non plus les écarts de pratiques entre les différentes Conduites d'antenne qui existent actuellement. Nous y reviendrons dans la partie portant sur la charge de travail.

Le fonctionnement cible, prévoit, a minima les grands changements suivants :

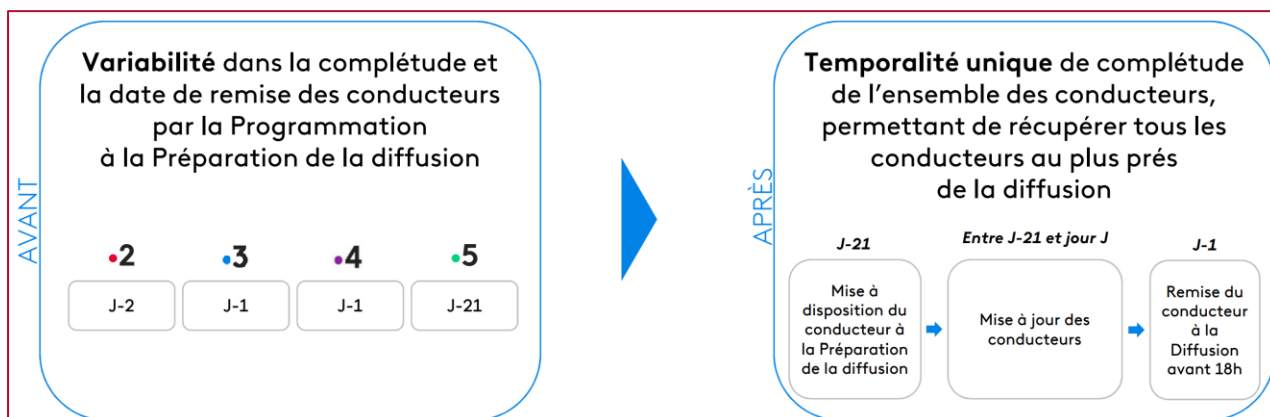
- A j-1, lorsque les conducteurs seraient livrés à la Conduite d'antenne (avant 18h), les Chefs de chaîne opéreraient « *indifféremment sur les conducteurs* ».
- La gestion de la diffusion du jour J serait principalement pilotée et prise en charge par le Chef de chaîne chargé de la coordination et de l'organisation opérationnelle de la diffusion de l'ensemble des chaînes. Les deux autres Chefs de chaîne pourraient être amenés à appuyer ce dernier.
- Les relations avec les Responsables éditoriaux seraient centralisées auprès du Chef de chaîne chargé de la coordination et de l'organisation opérationnelle de la diffusion de l'ensemble des chaînes.
- La préparation des conducteurs serait prise en charge en grande partie par l'unité Préparation de la diffusion. Il s'agit là de l'un des enjeux du projet :

« Cette réorganisation au sein du CDE est l'occasion de revoir plus largement les processus avec la Programmation, qui cherche aussi à passer à une organisation « *content first* » [...] »

« L'ensemble des conducteurs seront complétés dans une temporalité unique, permettant de tous les livrer complets au plus près de la diffusion. Ainsi, la préparation de la diffusion travaillera main dans la main avec la Programmation pour assurer la complétude des conducteurs des chaînes Premium, de façon »

itérative dès J-21, pour une remise à la Diffusion d'un conducteur finalisé à J-1 (à l'exception des événements directs ou d'information) »

« Il s'agit donc de repenser l'organisation des activités des chefs de chaîne dans une configuration nouvelle, avec une préparation de la diffusion renforcée, une passation du conducteur plus fluide et la Control Room comme unique régie en multidiffusion dotée de ses régies de directs. »



Il est donc attendu de cette nouvelle répartition de certaines activités un gain temps pour les Chefs de chaîne dans la préparation de la diffusion notamment. Ceci leur permettant d'intervenir indifféremment sur les conducteurs, tout en assurant les autres activités (appui au chef de chaîne chargé de la coordination et de l'organisation opérationnelle de l'ensemble des chaînes, appui aux Exploitants pour les directs, centralisation des informations, assurer le lien avec la Préparation de la diffusion, etc.).

Également, il ressort de ce nouveau fonctionnement que la présence de plusieurs Chefs de chaîne n'est plus indispensable durant la tranche 23h à 10h.

Plusieurs zones de risques découleraient de ce nouveau fonctionnement notamment en matière de charge de travail (charge cognitive) et de faisabilité.

III.5. La charge de travail relative au nouveau fonctionnement envisagé

Pour rappel, comme pour les autres unités du CDE, un travail a été engagé avec les Chefs de chaîne à travers deux biais principaux :

- L'élaboration des dits « Cas d'usage » engagée avec les Chefs de chaîne (Siège et Varet) en mars 2021 ;
- Des ateliers qui se sont tenus sur la base de ces Cas d'usage avec la participation des Chefs d'exploitation (1 seul atelier selon les comptes-rendus qui nous ont été transmis), puis des ateliers entre l'encadrement CDE et la Média-Factory entre juin et juillet 2021.

En Avril 2021, des Chefs de chaîne de F3 ont fait une immersion au siège au sein de la Conduite d'antenne de F2.

L'instruction de cette partie du rapport est élaborée sur la base des entretiens menés, des observations réalisées auprès des Chefs de chaîne (2 vacations de nuit, 1 au siège et 1 à Varet), ainsi que l'examen des documents transmis dans le cadre de l'expertise.

III.5.1. Les changements à venir : des variables en cours de construction voire qui restent inconnues à ce stade

L'évaluation de la charge de travail nécessite un double regard d'une part sur les exigences qui restent intrinsèques au métier, et d'autre part les évolutions projetées à la cible.

L'effectif cible des Chefs de chaîne devrait ainsi être évalué à partir de la configuration actuelle (situations de travail réelles) ainsi que les changements envisagés. La complexité de cet exercice d'évaluation est liée au fait que ces changements sont soit en cours de définition soit restent à définir. Leurs impacts en termes de charge de travail, et donc le besoin en ressources pour absorber les nouvelles activités qui en découlent, reste complexe.

Pour la Conduite d'antenne ces changements sont multiples, de natures diverses, et d'une grande ampleur pour certains :

DE NOUVELLES FAÇON DE TRAVAIL RESTENT « A INVENTER »

La nouvelle philosophie du CDE impliquerait pour les Chefs de chaîne de devenir responsable d'une multidiffusion et non plus d'une diffusion par chaîne, en lien avec les transformations majeures prévues dans les autres unités dont l'Exploitation notamment. La charge de travail cible serait donc corrélée aux futures façons de travailler qui sont en cours de définition par les équipes concernées. Mais cette construction n'étant pas complètement aboutie, cela rend difficile l'appréciation de la future charge de travail.

UNE NOUVELLE DIVISION DU TRAVAIL

Le fonctionnement cible opérerait une redistribution des tâches actuellement réalisées exclusivement par les Chefs de chaîne vers d'autres unités du CDE. Comme nous le verrons plus loin, malgré le travail effectué sur la projection de cette nouvelle division des activités, nombre d'entre elles restent à arbitrer. L'appréciation de la charge de travail future pour les Chefs de chaîne nécessiterait une stabilisation plus précise de la division du travail envisagée.

DE NOUVEAUX OUTILS

Les principaux outils utilisés actuellement par les Chefs de chaîne seraient remplacés par de nouveaux outils de travail, parmi lesquels :

- **Une nouvelle version de l'automatisation MBT** : comme indiqué lors de l'Etape 1 de la Phase 2, l'automatisation actuelle exploitée pour la Conduite d'antenne F2, F3 et F5, est une version conçue pour une monodiffusion. Cette version de l'automatisation (V3) serait remplacée par la V4 (MBT – Phoenix 4) à l'instar de la régie actuelle de F4 qui utilise cette version, et qui serait conçue pour une multidiffusion conformément à la cible. Rappelons, comme nous l'avons présenté dans le rapport de l'Etape 1 de la Phase 2 que cette version suscitait, notamment chez les Exploitants, un

certain nombre d'insatisfactions et des questions qui restaient en suspens (ex. des dysfonctionnements qui resteraient non résolus depuis son déploiement pour F4).

- **Sherlock** : il s'agit du nouvel outil qui remplacerait l'actuel Oscar au sein de tout le groupe France Télévisions. Le développement de cet outil pour la Conduite d'antenne n'est pas finalisé. Des ateliers sont en cours d'élaboration avec des référents du CDE. Son déploiement est prévu après la migration de l'ensemble des activités et des équipes au sein du nouveau CDE, pour le premier trimestre environ après l'installation des équipes.
- **Cerebrum** : il s'agit d'un nouvel outil qui serait déployé notamment au sein de la Control Room et les Régies des directs. C'est une nouvelle grille de commutation perfectionnée qui permet le passage automatique d'une configuration de l'environnement de travail (équipements et Si) à une autre nouvelle configuration.
- S'ajoutent à ces outils principaux l'ensemble des autres outils nécessaires aux différentes activités des Chefs de chaîne tels que les outils dédiés aux Habillages dynamiques, aux Sous-titrages, etc. A savoir que les Conduites d'antenne actuelles ont un usage différencié de ces outils connexes. Il s'agirait donc d'harmoniser certains outils (tels que ROSS utilisés par F4 notamment, SMS, etc.), donc de remplacer certains outils connexes actuels, ou de les développer avec la nouvelle version de MBT, et de les préserver en créant des liens avec les nouveaux outils.

La transformation de l'ensemble de ces outils viendrait répondre aux nouveaux enjeux du CDE et aux activités futures. Les personnels du CDE dans leur globalité ont déjà vécu des transformations technologiques de leurs outils de travail. Leurs retours d'expérience – comme indiqué dans nos deux précédents rapports – révèlent que ces transformations technologiques ne sont pas sans conséquences sur leur charge de travail.

L'impact de ces changements d'outils sur la charge de travail des salariés dépend de plusieurs paramètres :

- La capacité des nouveaux outils à répondre à l'ensemble de leurs besoins. Par exemple : le développement d'un outil générique pour tout le groupe France Télévisions comme Sherlock serait concerné par ce type de questionnement. Des retours d'expériences dans d'autres services ont montré des limites au déploiement sur un périmètre aussi important d'outils génériques (exemple : Open media au PC Info). L'adaptation de ce type d'outils aux spécificités d'une unité de travail implique un travail supplémentaire qui perdure même après la mise en place. Si des besoins fondamentaux ne sont pas pris en compte dès la définition des cahiers de charges, leur intégration pourrait s'événer complexe a posteriori. Si l'intégration des fonctionnalités nécessaires n'est pas techniquement envisageable, cela implique la mise en place de nouvelles procédures ou de nouveaux modes opératoires de contournement, voire des contraintes pour les opérateurs dans la réalisation de leurs activités.
- Les aléas et les dysfonctionnements qui peuvent perdurer même après le déploiement et l'exploitation de ces outils. Comme observé actuellement, après plusieurs années de déploiement de MBT, les Chefs de chaîne continuent à faire face à des anomalies multiples notamment lors des transferts des fichiers. Compte tenu de la complexité de ces systèmes (et de leur capacité à communiquer entre eux) l'apparition de ce type d'anomalies pourrait perdurer.

Par conséquent, la charge de travail future des Chefs de chaîne serait inévitablement corrélée là aussi à l'ensemble de ces facteurs, notamment lors des phases de développement, de tests, de recettage, jusqu'à l'exploitation de ces nouveaux outils dans les conditions réelles de l'activité (niveau nominal acceptable et satisfaisant).

DE NOUVEAUX PROCESSUS ET MODES OPERATOIRES

De ces nouveaux outils découleraient évidemment de nouveaux process, de nouveaux modes opératoires, de nouvelles procédures à établir, des habitudes (schèmes) à déconstruire et de nouvelles à mettre en place. L'examen des cas d'usages élaborés pour l'unité Diffusion, montre qu'une première division des activités est amorcée, des outils cibles sont identifiés, mais nombre de paramètres, dont des process et des modes opératoires restent à construire et à élaborer.

LA FAISABILITE D'UNE HARMONISATION DES PRATIQUES ACTUELLES QUI RESTE INTERROGEE

Nombre de spécificités intrinsèques à chacune des chaînes, mais également des points de vue construits depuis plusieurs années au sein de chaque équipe, font que les Chefs de chaîne de F2/F4, F3 et F5 pratiquent différemment leurs activités et utilisent des circuits différents. Une partie de ces différences a été présentée dans notre rapport d'expertise ayant porté sur l'organisation transitoire, particulièrement sur l'objectif de transversalisation des activités. L'examen de certains documents et les investigations réalisées dans le cadre de cette étape, montre que ces différences de pratiques perdurent. Parmi lesquelles :

CONCLUSION

Le nombre de variables en cours de construction ou qui reste à définir dans le cadre du projet, pour la Conduite d'antenne, est important. Cela reflète, selon notre analyse, la complexité du projet de part son envergure, son étendue, les transformations technologiques qu'il prévoit, et la complexité des activités dont il est question. Vu sous cet angle, le cheminement progressif dans la définition de ces variables n'est pas problématique en soi.

La problématique réside dans le fait que la charge de travail future des Chefs de chaîne est étroitement liée à la nature des changements prévus, leur portée, leurs impacts, voire pour certains, à leur faisabilité. Par conséquent, toute évaluation de la charge de travail future à ce stade, avec cet ensemble d'inconnus, demeurerait nécessairement abstraite et éloignée de la charge de travail *réelle* que les Chefs de chaîne devront supporter lors de la mise en place du projet.

Ces changements ne vont pas s'opérer de manière concomitante et leur ordonnancement est prévu travers un calendrier global et des calendriers spécifiques selon leur nature. Toutefois, durant toutes ces phases ainsi que les étapes transitoires de bascules d'une configuration à une autre, les Chefs de chaîne devront à la fois poursuivre leur activité principale de diffusion, mais également intégrer, assimiler, faire face, et ajuster les effets de ces changements ; pour enfin, aboutir à une situation nominale qui serait représentative de la charge de travail de l'organisation cible, et sa stabilisation par la suite.

Une des alternatives en cours de mise en place est de faire appel à du renfort en ayant recours à des prestataires. Cependant, comme nous l'avons évoqué précédemment, cette alternative est loin de faire consensus à ce stade, voire aurait provoqué des situations de tensions.

Alors que le projet envisage d'emblée la suppression de 5 postes de Chef de chaîne, nous venons de montrer que les changements prévus sont multiples (planification, division du travail, changements d'outils), et pour certains, peu ou pas suffisamment définis – ne permettant pas d'établir avec certitude les impacts du projet sur la charge de travail des salariés. Par conséquent, arbitrer dès ce stade que la cible de la Conduite d'antenne serait composée de 13 postes risquerait de mettre en difficulté l'organisation de travail de manière globale et plus particulièrement les conditions d'exercice des futures activités pour les Chefs de chaîne, avec des effets potentiels sur leur santé au travail.

Dans la partie suivante, nous examinons la question de la charge de travail des Chefs de chaîne au regard du dimensionnement retenu par la direction, et les limites ou les risques que ce dimensionnement soulève.

III.5.2. Une évaluation des besoins insuffisamment étoffée

Comme indiqué dans le document projet, le nombre de vacations cibles serait déterminé sur la base du besoin évalué à la cible. Selon les informations recueillies lors de nos entretiens, il est envisagé que les 26 vacations cibles, prévues par semaine, seraient assurées par 8 ETP, ce qui laisseraient « *une réserve* » de 5 ETP pour réguler et ajuster le besoin de vacations aux impératifs de l'activité ; dans le cas inverse ces 5 ETP seraient en récupérations ou en congés.

VERS UNE RATIONALISATION DES RESSOURCES

Le principe organisationnel décrit ci-dessus traduit une volonté de rationalisation des ressources au plus près des besoins de la production. Cette orientation est souvent guidée par une vision gestionnaire des activités de travail. Et cela pourrait impliquer plusieurs risques :

- Le premier serait de se retrouver en flux tendu durant les pics d'activités. Le plus significatif est celui des directs concomitants, qu'ils soient récurrents ou occasionnels.
- Le deuxième serait la réduction des marges de manœuvre et de régulation pour faire face aux aléas et dysfonctionnements pouvant survenir durant la diffusion, notamment lors de la phase de stabilisation des outils. Ces dysfonctionnements sont *presque* intrinsèques aux activités de diffusion et peuvent aller d'une simple panne matérielle à plusieurs incidents antennes. Si certaines anomalies peuvent devenir récurrentes, connues et donc traitées par les Chefs de chaîne en situation nominale, une part des dysfonctionnements et des incidents sont par définition des événements imprévisibles. S'ils surviennent durant des tranches horaires où l'effectif est réduit, les tensions qui en découlent sont inéluctables.
- Le troisième risque est celui de l'intensification des activités de travail étant donné que la rationalisation des ressources vise justement la concentration de celles-ci sur les moments les plus importants de la production. La manière dont les vacations sont conçues actuellement répond à la fois aux pics de diffusion, mais elles permettent également des moments plus calmes (des creux) qui favorisent

pour les salariés des périodes de récupération après les pics de diffusion. La chasse à ces moments creux, à l'instar des modèles Lean de production, ont des effets néfastes sur la santé des salariés et sont à l'origine de plusieurs pathologies dont les troubles musculosquelettiques. Ces troubles ne sont pas liés uniquement au travail répétitif (approche biomécanique), mais également à l'intensification du travail induite par les butées temporelles, et les tensions musculaires qu'elle pourrait induire.

- Enfin, l'interchangeabilité des ressources, dans le cas qui nous intéresse entre les Chefs de chaîne de F2/F4, F3 et F5, ne va pas de soi pour plusieurs raisons dont la principale est le temps nécessaire aux différents Chefs de chaîne de connaître les grilles de toutes les autres chaînes. A l'instar de la récente expérience des deux Chefs de chaîne de F5 affectés également sur la diffusion de F2, une phase transitoire serait nécessaire avant la mise en place de la planification commune. Dans le cas inverse, les Chefs de chaîne pourraient se retrouver en difficultés en cas de prise de responsabilités sur une chaîne différente de leur chaîne d'origine.

DES REALITES INSUFFISAMMENT VISIBLES DANS LE BESOIN CONSIDERE

Comme indiqué précédemment, les vacations cibles ont été élaborées pour répondre aux besoins de la future activité, c'est-à-dire pour permettre à un effectif donné de prendre en charge l'ensemble des activités. Toutefois, au regard des investigations réalisées et des documents examinés, il apparaît que l'évaluation de ce besoin pose un certain nombre de questions.

- **Les gains attendus de la division cible du travail notamment en lien avec la Préparation de la diffusion**

Pour rappel, l'un des enjeux du projet est de constituer une cellule de Préparation de la diffusion qui viendrait fluidifier et faciliter le travail de la Conduite d'antenne, notamment via la préparation et la consolidation des conducteurs.

Un travail important a été effectué dans le cadre des ateliers ayant porté sur lesdits « Cas d'usage » avec la participation des Chefs de chaînes

En synthèse, ce travail répertorie les activités de l'existant et leur évolution dans le cadre de la cible.

Sur la base de ce travail nous constatons que pour les Chefs de chaîne, 5 grands ensembles d'activités ont été identifiés :

- Contrôles avant diffusion des programmes ;
- Surveillance et continuité des antennes ;
- Echanges / coordination des flux « live » ;
- Échanges / contributions ;
- Actions post diffusion des programmes.

Ces ensembles sont par la suite découpés en « macro-activités », suivies d'un descriptif synthétique et tout un ensemble de données répertoriées de chacune d'elles : outils, durées, fréquence, etc.

Nous répertorions ainsi 43 macro-activités sur une journée de diffusion, toutes chaînes confondues (cf. tableau ci-dessous).

Ensembles identifiés	Nombre de macro activités (Chefs de chaîne)
Contrôle avant diffusion des PGM	15
Surveillance et continuité des antennes	14
Echanges / Coordination des flux « live »	12
Echanges / contributions	1
Action post diffusion des PGM	1
Total	43

Pour chacune de ces macro-activités, un travail a été effectué afin de déterminer si dans le cadre de l'organisation cible cette macro-activité allait être « *gardée* » par les Chefs de chaîne, partiellement, ou pas du tout ; et si elles étaient gardées partiellement, l'unité concernée par la reprise partielle de ces activités (« Périmètre de responsabilité ») a été identifiée sur certaines macro-activités (cf. tableau suivant).

Parmi ces 43 macro-activités :

- 7 macro-activités seraient intégralement conservées par les Chefs de chaîne, à la cible, soit 16 % ;
- 16 le seraient partiellement, soit 37 % ;
- 14 dont le devenir n'est pas encore renseigné dans le tableau des cas d'usage, soit 35 %.

La présentation que nous faisons ici de l'activité des Chefs de chaîne est réductrice de leur travail réel car elle ne rend pas compte de toutes les opérations effectuées, les outils utilisés pour chacune des opérations ni les temps de réalisation rapportés dans le document exploité (Cas d'usages).

Ce document a été élaboré en mars 2021, puis suivi d'ateliers entre juin et juillet 2021¹⁵. Nous faisons l'hypothèse que des avancées ont dû avoir lieu depuis sur un certain nombre de sujets, mais à ce stade et à partir de ces éléments nous constatons qu'il est difficile d'estimer les gains attendus du transfert partiel de certaines activités principalement vers la Préparation de la diffusion, le Cockpit de supervision ou l'Exploitation ; un gain en termes de temps qui serait libéré pour les activités des Chefs de chaîne et qui Justifierait la réduction du nombre de leurs vacances.

Des temps de réalisation sont indiqués pour chacune de ces macro-activités, par chaîne, puis le cumul pour toutes les chaînes, dans l'état existant, mais ne sont pas indiqués à la cible. A partir de ces temps de réalisation nous pouvons par exemple calculer la pesée (approximative) des activités qui seraient gardées, ou pas, par les Chefs de chaîne.

Toutefois, pour les macro-activités qui seraient partiellement gardées par ces derniers, cet exercice se trouve limité : la somme des temps de réalisation de ces macro-activités ne peut être exploitée car la proportion qui serait partiellement gardée par les Chefs de chaîne reste inconnue. Il en résulte que pour les 37 % des macros-activités qui seraient partiellement reprises par les autres unités, on ne peut estimer leur équivalent en temps. Il en est de même pour les 35 % des macro-activités dont le

¹⁵ Dont les compte-rendu ont également été rapportés dans le tableau Cas d'usages.

devenir n'est pas défini dans les cas d'usage, étant donné que l'on ne sait pas si elles seront gardées ou non par les Chefs de chaîne.

Au regard de ces éléments, le temps qui serait libéré pour les activités futures des Chefs de chaîne (et qui justifieraient la réduction de leurs vacances) reste difficilement quantifiable.

Symétriquement, la charge de travail qui serait transférée vers les autres unités (et donc le volume des ressources nécessaires pour l'absorber) se trouve aussi difficilement quantifiable.

En somme, le principe d'une division du travail des Chefs de chaîne (par le transfert vers d'autres unités) est amorcé, pour un peu plus d'un tiers de leurs macro-activités, toutefois, mais à quelle hauteur, selon quelle répartition des opérations, dans quel ordonnancement ? Ces questions restent en suspens et ne sont pas sans conséquences sur l'évaluation de la charge de travail future des Chefs de chaîne.

Une clarification précise du périmètre des opérations affectées à chacune des unités reste donc nécessaire afin de rendre compte du temps qui serait libéré pour les Chefs de chaîne, en matière de préparation des conducteurs notamment. D'autant qu'il est probable que ce transfert des activités aurait lieu progressivement, impliquant ainsi pour les Chefs de chaîne le maintien temporaire d'une partie de ces activités, mais avec un nombre de vacances qui serait réduit

Ensembles identifiés	"A garder"					Commentaires CEDAET extraits depuis le tableau Cas d'usages
	"Oui"	"Partiellement "	Vides : contenu non renseigné dans le tableau	"Non "	"à définir"	
Contrôle avant diffusion des PGM	1	6	8			"- La macro-activité gardée aurait une de réalisation durée d'1h / chaine et d'une fréquence journalière - La Préparation diffusion serait concernée par le "périmètre de responsabilité" à la cible pour 6 macro-activités. - Pour les macro-activité qui seraient partiellement gardées, les durées de réalisation sont variables selon les activités: de quelques minutes à 2h
Surveillance et continuité des antennes	3	8	3			"- Les 3 macro-activités gardées auraient une durée entre "instantané" à 1h, avec une fréquence "journalière", "évènementiel" ou "hebdo" - Selon les macro-activités, le "périmètre de responsabilité" à la cible serait soit celui de la Conduite d'antenne, soit celui du Cockpit de supervision ou celui de l'Exploitation. Ce périmètre n'est pas tranché (Exploitation OU supervision) - Pour les macro-activité qui seraient partiellement gardées, les durées de réalisation sont variables selon les activités: entre 0 et 1h
Echanges / Coordination des flux « live »	3	2	4	2	1	"- Les 3 macro-activités gardées auraient une durée entre moins d'1' et 20' par jour, avec une fréquence "à chaque Live", "occasionnelle" et "journalière" - Pour les macro-activité qui seraient partiellement gardées, les durées de réalisation sont variables selon les activités: environ 10' + Durée du PGM + 5' - Périmètre de responsabilité à la cible non indiqué - Les macr-activités qui ne seraient pas gardée sont : "Gérer la diffusion de l'antenne régionale PIDF (PGM, direct, pub, BA...)" et "Prise antenne évènementielle (PAE) : Mettre à l'antenne un flux extérieur destiné à PIDF"
Echanges / contribution	Non mentionné					
Action post diffusion des PGM	Non mentionné					
	7	16	15	2	1	

S'ajoute à cela deux observations notables :

- Le devenir de 14 macro-activités (35%) qui n'est, à date du document Cas d'usages, pas déterminé. Cela implique que la question de l'évaluation de la charge de travail des Chefs de chaîne reste en suspens. Celle-ci varierait selon la répartition projetée de ces 14 macro-activités. La charge de travail future fluctuerait selon que ces activités soient toutes reprises par d'autres unités, partiellement ou pas du tout.
- Les 16 macro-activités (37%) dont il est prévu qu'elles soient partiellement reprises par les autres unités, notamment la Préparation de la diffusion, implique une nouvelle division du travail et de nouveaux mécanismes de coordination. Cette coordination est nécessaire par exemple pour s'assurer du bon déroulement de la préparation des conducteurs, avant le transfert de responsabilité vers la Conduite d'antenne. Il s'agirait donc d'une coordination accrue qui serait assurément consommatrice de temps.

L'une des situations à risque serait que cette réalisation partagée entre les Chefs de chaîne et la Préparation de diffusion devienne une contrainte pour la Conduite d'antenne. Tel serait le cas dans l'hypothèse d'une coordination défaillante ou d'une complétude partielle des conducteurs. Dans ce cas-là, la Conduite d'antenne, se trouvant en bout de chaîne, serait dans l'obligation de pallier dans l'urgence ces défaillances, avec les butées temporelles de la diffusion. Afin de prévenir ce risque, un travail d'organisation serait indispensable afin de clarifier aussi bien la division des activités mais également l'anticipation de leur mécanisme de coordination.

Notons à ce sujet que le travail de préparation des conducteurs par les Chefs de chaîne avait du sens dans leur activité globale. Le meilleur exemple pour illustrer ces propos est le modèle adopté depuis plusieurs années à F5. Les Chefs de chaîne ont visibilité sur le conducteur à J-21. Ils s'organisaient (avant la crise sanitaire) de façon à faire concorder le travail de préparation pris en charge par un Chef de chaîne avec ses journées de prise d'antenne. L'objectif étant que chaque Chef de chaîne puisse assurer le contrôle de la continuité de l'antenne du jour J sur un conducteur qu'il a préalablement préparé.

Cette organisation permet ainsi au Chef de chaîne d'avoir visibilité le plus en mont possible sur la construction du conducteur correspondant à son jour de contrôle de l'antenne. La visibilité et la connaissance anticipées du conducteur lui permettent de disposer davantage de marges de manœuvre pour faire face aux anomalies aux aléas et éventuels dysfonctionnements. Cette organisation permet au Chef de chaîne de se construire un historique au fur et à mesure de la préparation de la journée de diffusion, et de se construire ainsi une représentation occurrente de la situation (nous y reviendrons plus loin dans la partie concernant la charge cognitive).

- **Une représentation des directs qui ne reflète pas la réalité des situations de travail**

L'évaluation du besoin pour la Conduite d'antenne s'est effectuée également à travers une présentation des Directs simultanés sur une journée (cf. figure ci-dessous).

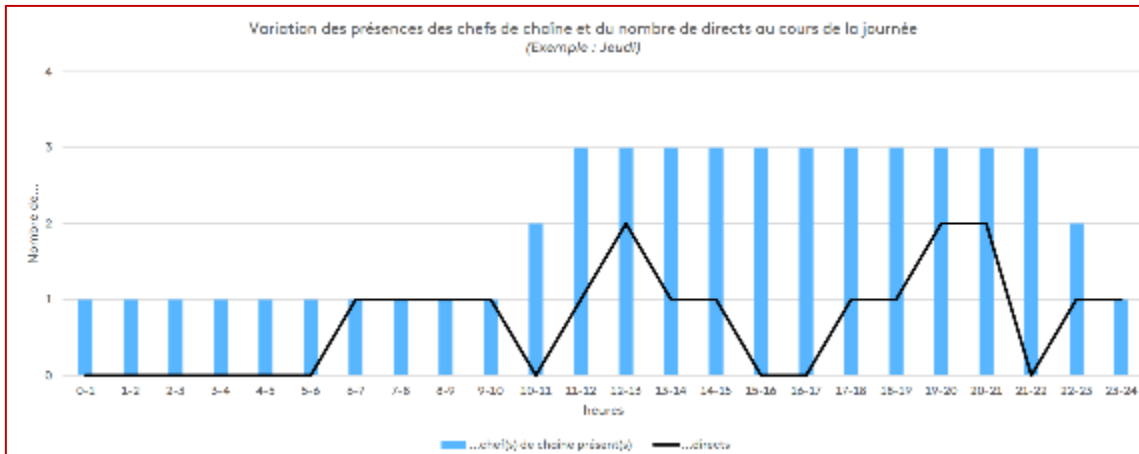


Figure 19 : évaluation de la charge Chefs de chaîne selon le projet

Interrogés sur cette estimation, les salariés interviewés soulèvent plusieurs limites relatives à la représentativité de cette estimation au regard des situations de travail réelles. Plusieurs exemples ont été évoqués interrogeant la capacité du Chef de chaîne à pouvoir gérer l'ensemble de l'activité de diffusion durant les tranches de 6h-10h et de 23h-6h la semaine, et de 6h-10h et de 22h-6h le week-end, avec moins de vacances les samedis et dimanches. Parmi ces exemples :

- Des directs qui ne sont pas rapportés dans l'estimation faite dans le cadre du projet. Grace à un travail effectué par l'ensemble des Chefs de chaînes F2/F4, F3, et F5, sur tous les directs diffusés sur l'année 2021, nous constatons les résultats suivants :
 - Les directs de F4 ne sont pas pris en compte dans l'évaluation faite dans le projet (Sports, Spectacles...) ;
 - En plus des directs quotidiens et hebdomadaires, F2 a réalisé **206** directs supplémentaires dans l'année ; F4 **10** directs, F3 National **175** directs, F5 **40** directs et F3 PIDF **9** directs.
 - **3** alertes enlèvements ont eu lieu dans l'année sur F2 et F3 ;
 - Sur l'année, **82** directs ont eu lieu sur les mêmes tranches horaires entre F2, F3 et F4 ;
 - Les périodes denses en directs simultanés sont multiples allant de mai à aout 2021.

En voici quelques exemples :

Dates	Autres Directs FR2		Autres Directs FR4		Autres Directs FR3	
08-juil	15h00-18h30	Tour de France + Vélo Club			12H57-15H00	Tour de France
09-juil	11h55-12h55	Tour de France			12H55-15H00	Tour de France
	15h00-18h30	Tour de France + Vélo Club				
10-juil	11h55-12h55	Tour de France			12H55-15H00	Tour de France
	15h00-18h30	Tour de France + Vélo Club				
11-juil	11h55-12h55	Tour de France			12H55-15H00	Tour de France
	15h00-18h30	Tour de France + Vélo Club				
12-juil	20h00	Allocution Macron				
13-juil	15h00-18h30	Tour de France + Vélo Club	17h35-19h35	Rugby T6N U20	12H55-15H00	Tour de France
14-juil	6h30-13h00	Edition Spéciale défilé 14 juillet				
	15h00-18h30	Tour de France + Vélo Club	11h40-12h58	Tour de France	12h58-15h00	Tour de France
	21h05-01h30	Concert de Paris				
15-juil	15h00-18h30	Tour de France + Vélo Club			12H58-15H00	Tour de France
16-juil	11h50-12h55	Tour de France			12H55-15H00	Tour de France
	15h00-18h30	Tour de France + Vélo Club				
17-juil	15h00-18h30	Tour de France + Vélo Club			12H57-15H00	Tour de France
18-juil	15h00-19h55	Tour de France + Vélo Club			19H55-21H00	STADE 2 Arrivée TDF
22-juil	09h50-11h55	JO Tokyo			13H23-15H30	Foot Brésil / Allemagne
23-juil	12h35-17h30	JO Tokyo				
	02h00-06h20	JO Tokyo				
24-juil	10h00-12h55	JO Tokyo	01h55-17h30	JO Tokyo	06H20-10H00	JO Tokyo
	14h00-18h30	JO Tokyo			12H55-14H00	JO Tokyo
	00h15-06h50	JO Tokyo			03H30-04H55	JO Tokyo Natation
25-juil	06h55-08h00	JO Tokyo	01h55-17h30	JO Tokyo	07H55-11H35	JO Tokyo
	11h30-12h55	JO Tokyo			12H55-14H00	JO Tokyo
	14h00-18h30	JO Tokyo			03H28-05H15	JO Tokyo Natation
	23h00-05h50	JO Tokyo				
26-juil	10h00-12h55	JO Tokyo	01h55-18h00	JO Tokyo	05H54-10H00	JO Tokyo
	14h00-18h30	JO Tokyo			12H55-14H00	JO Tokyo
	22h40-05h55	JO Tokyo			03H28-05H15	JO Tokyo Natation
27-juil	10h00-12h55	JO Tokyo	01h55-17h30	JO Tokyo	05H55-10H00	JO Tokyo
	14h00-18h30	JO Tokyo			12H55-14H00	JO Tokyo
	00h40-05h55	JO Tokyo			03H28-05H55	JO Tokyo
28-juil	10h00-12h55	JO Tokyo	01h55-17h30	JO Tokyo	05H55-10H00	JO Tokyo
	14h00-18h30	JO Tokyo			12H55-14H00	JO Tokyo
	00h25-05h55	JO Tokyo			03H28-05H55	JO Tokyo
29-juil	10h00-12h55	JO Tokyo	01h55-17h30	JO Tokyo	05H55-10H00	JO Tokyo
	14h00-18h30	JO Tokyo			12H55-14H00	JO Tokyo

Date	Autres Directs FR2		Autres Directs FR4	
31-mai	13h55-18h30	Roland-Garros	11h00-13h55	Roland-Garros
			18h30-22h15	Roland-Garros
01-juin	13h55-18h30	Roland-Garros	11h00-13h55	Roland-Garros
			18h30-20h15	Roland-Garros
02-juin	13h55-18h30	Roland-Garros	11h00-13h55	Roland-Garros
			18h30-20h15	Roland-Garros
03-juin	13h55-18h30	Roland-Garros	11h00-13h55	Roland-Garros
			18h30-19h25	Roland-Garros
04-juin	13h55-18h30	Roland-Garros	11h00-13h55	Roland-Garros
			18h30-20h55	Roland-Garros
05-juin	13h55-19h50	Roland-Garros	11h42-13h55	Roland-Garros
			21h05-00h05	Culturebox Festival
06-juin	14h15-19h55	Roland-Garros	11h42-14h15	Roland-Garros
			20h05-20h55	Roland-Garros
07-juin	13h55-19h50	Roland-Garros	11h00-13h55	Roland-Garros
08-juin	13h55-19h50	Roland-Garros	12h00-13h55	Roland-Garros
09-juin	13h55-18h30	Roland-Garros	11h00-13h55	Roland-Garros
10-juin	14h50-19h55	Roland-Garros	13h30-17h20	Roland-Garros / Double

Tableau 17 : exemples de directs simultanés F2, F4 et F3

Directs quotidiens FR2		Directs et Décros quotidiens FR3	Directs et Décros quotidiens FR3 PIDF	Directs quotidiens FR5	
6h00-9h25	6H Info + Télématin	7H00/8H58 : FBLEU REGION lun->ven	7H00/8H58 : FBLEU PARIS lun->ven	13h40-14h30	LE MAGAZINE DE LA SANTE
09h30-10h15	Les Maternelles depuis sept sur FR2	9H05/9H45 : DECRO lun->ven	9H05/9H45 : : DECRO lun->ven	17h30-17h40	C à Dire (Lundi au Vendredi)
13h00-13h40	JT 13H	9H52/10H45 : DECRO lun->ven	9H52/10H45 :DECRO lun->ven	17h45-19h00	C dans l'air (Lundi au samedi)
20h00-20h35	JT 20H semaine	11H34/11H43: JT RFO	11H44/12H24 : DECRO lun->ven	22h50-23h55	C Ce Soir (Lundi au Jeudi)
20h00-20h55	JT 20H week-end	11h44/12H24 : DECRO lun->ven	11H53/12H18: JT PIDF		
		12H00/12H15: JT FTR	18H30/19H30: DECRO lun->ven		
		12H25/12H52: JT National	18H40/19H23:JT PIDF		
		12H58/13H48: Météo à la carte lun->ven	20H10/20H20: DECRO lun->ven		
		18H30/19H30: DECRO lun->ven			
		19H00/19H20: JT FTR			
		19H30/19H55: JT National			
		20H10/20H20: DECRO lun->ven			
		20H45/21H00: Tout le Sport			

Tableau 18 : Directs quotidiens F2, F3, F3 PIDF, F5

Directs hebdomadaires FR2				Directs et Décro hebdo FR3	Directs et décro hebdo FR3 PIDF	Directs hebdomadaires FR5	
Vendredi	sauf vacances	14h00-15h00	CCA	Dimanche 11H26: (30'') Plateau Dim Politique	Dimanche 11H28-11H55: Dim en Pol	19h00-20h30	C l'Hebdo (Samedi)
Samedi	sauf vacances	23h25-01h25	OEED	Dimanche 12H10-12H50: Dim en Politique		18h30-21h00	C Politique
Dimanche		11h00-12h00	Messe	Dimanche 20H06/20H58 : STADE 2			

Tableau 19 : Directs hebdomadaires F2, F3, F3 PIDF, F5

- La concomitance de la gestion des directs de F2 le matin avec d'éventuels recalages ou anomalies sur les autres chaînes, de même avec les décrochages de France bleu le matin ;
- La concomitance de la gestion des directs des émissions religieuses le dimanche matin à F2 avec d'éventuels recalages ou anomalies sur les autres chaînes ;
- La gestion d'une alerte enlèvement durant ces tranches horaires ;
- Une actualité importante nécessitant la révision des conducteurs, tel que par exemple le décès d'une personnalité connue. Un tel évènement mobilise un seul chef de chaîne durant plusieurs heures sur une seule chaîne (exemple récent le décès de Bernard Tapis) – avec notamment les impacts suivants sur l'antenne / l'activité du Chef de chaîne :
 - Supprimer certains programmes,
 - Supprimer certains HD,

- Rajouter des déroulants,
- Rajouter ou supprimer des BA,
- Supprimer certains événements secondaires,
- Renvoyer le nouveau conducteur (PDF) à l'Antenne,
- Traiter tous les appels téléphoniques afférents à cette actualité et ses conséquences sur l'antenne...

Tout en restant vigilants à certaines exigences éditoriales telles que :

- Une BA entre deux publicités mais pas deux publicités collées,
 - Pas plus de deux BA entre deux programmes
 - Quotas de publicités par tranche horaire ;
 - Respect des publicités dites institutionnels en partenariat avec l'Etat ;
 - Repérer et supprimer les débords publicité ;
 - Respecter les publicités dans les événements sportifs,
 - Etc.
- Enfin, dans le besoin considéré dans le cadre du projet, certaines spécificités actuelles sont invisibilisées :
- Les interventions des Chefs de chaîne de F2 sur l'antenne F4 : il n'est pas rare que les Chefs de chaîne F2 interviennent sur F4 pour plusieurs raisons. Auparavant, un interlocuteur de l'antenne F4 était présent au sein de la régie afin d'assurer la diffusion des directs. Depuis un certain temps, tel n'est plus le cas (selon les informations transmises en entretiens). Autres exemples :
 - Un soir avant son départ à minuit, un Exploitant de F4 se rend compte que sa boucle de nuit était en durée négative. Il est donc parti voir le Chef de chaîne de F2 afin de réduire la durée d'une BA pour avoir une boucle de quelques secondes.
 - Avec le retour d'une émission en novembre dernier, une autre émission étant décalée de 24h l'antenne F2 demande au Chef de chaîne de supprimer les BA annonçant l'édition spéciale du lendemain. Cette BA était également dans le conducteur F4 et personne n'était joignable de l'antenne F4. Le Chef de chaîne F2 a dû également la supprimer et la remplacer sur F4.
 - Les activités réalisées par les Chefs de chaîne F3 sur le conducteur et la playlist de PIDF ;
 - Les particularités relatives à l'Antenne F3 : décrochages régionaux, décrochages exceptionnels (PAE), France 3 Sat, France Bleu, ainsi que les futurs changements prévus (impulsion des logos régionaux, changements à venir par rapport à la publicité), le projet de régionalisation (« *passage à 13 chaînes régionales à décrochage national* »), etc.
 - Les amplitudes importantes et récurrentes des directs de l'Antenne F5 ;
 - Les changements réguliers des grilles à chaque rentrée, et chaque saison ;
 - La gestion de la messagerie : le nombre de mails par chaîne est important ce qui pose la question de la gestion de la messagerie dans un concept de

multidiffusion, ainsi que la répartition de ces messageries dans la nouvelle configuration. Y aura-t-il une seule adresse messagerie (chefs de chaîne CDE à la cible) ? Si tel est le cas, quelle serait l'organisation de cette messagerie sur les postes de travail des Chefs de chaîne ?

- La gestion des transmissions : actuellement les transmissions ont lieu sur des temps informels décomptés du temps de travail effectif des Chefs de chaîne. Celui entamant sa vacation arrive avant l'horaire effectif de sa prise de service afin de procéder aux transmissions, et libérer ainsi le collègue qui est en fin de vacation à son horaire effectif. La durée de ces transmissions est entre 15 à 20 minutes pour une seule chaîne. Dans le cadre d'une multidiffusion, quelle serait la traduction de ces temps de transmissions ? D'autant que ces derniers risqueraient d'être plus denses car ils porteraient sur toutes les chaînes au lieu d'une seule.

III.5.3. La charge de travail mentale : vers un coût cognitif plus important

Les documents projet qui nous ont été transmis dans le cadre de l'expertise et portant sur les travaux menés par les différents acteurs, traitent un nombre important de registres relatifs aux projets (concepts, organisation, outils, configurations, immobilier, etc.) mais font l'impasse sur l'analyse cognitive de l'activité des Chefs de chaîne liée au passage d'une diffusion pour une seule chaîne vers une multidiffusion pour l'ensemble des chaînes.

Pour exemple : quelle est la future activité cognitive pour le Chef de chaîne qui sera en responsabilité et en charge de la coordination et l'organisation opérationnelle de la diffusion de l'ensemble des chaînes depuis la Control Room ?

De la même manière quelle sera la future activité cognitive des deux Chefs de chaîne qui devront assurer une partie de la préparation des conducteurs, assurer la diffusion en appui de leur collègue, assurer un appui aux Chefs d'exploitation pour les Directs, centraliser les informations de la direction des Antennes et de la Programmation...et ce pour toutes les chaînes ?

L'analyse de l'activité de travail actuelle des Chefs de chaîne montre que la charge informationnelle, y compris visuelle et auditive, pour une seule chaîne est très importante.

Il est prévu dans le cadre du projet que le transfert de responsabilité vers la Conduite d'antenne aurait lieu avant 18h, pour le conducteur J+1. Une partie de l'alimentation et de la finalisation des conducteurs resterait dans les prérogatives des 3 Chefs de chaîne dont le premier finirait sa vacation à 22h, le deuxième à 23h et le troisième à 6h, la semaine ; et respectivement, 22h et 6h le week-end.

Quelques indicateurs des variables contrôlées :

- Les statuts des médias PAD, MPAD...
- Les sous-titres : présence, durée, ID...
- Les habillages dynamiques : présence, durée...
- Les placements produits ;
- La signalétique ;
- L'audiodescription ;

- Les versions-originales ;
- Les versions multilingues ;
- Les durées et horaires des éléments (médias, évènement secondaires...) ;
- Les logos ;
- Les titres (quand placement des BA) ;
- Les publicités ;
- Les bandes-annonces ;
- Les Time-Code (In, Out) ; etc.
- Les évènements secondaires occasionnels (exemple : JO-50)
- Etc.

S'ajoutent à cela une multiplicité de sources audios et visuelles, une multiplicité d'écrans de visualisation, le traitement des appels téléphoniques, la gestion de la messagerie, et des anomalies à résoudre.

Le fonctionnement cible à travers la nouvelle division des activités laisse penser que les Chefs de chaînes seraient déchargés d'une partie de leur travail. Toutefois, la charge informationnelle afférente à leurs nouvelles activités (multidiffusion) resterait importante.

Une partie de leurs actions actuelles seraient automatisées tel qu'indiqué dans nombre de macro-activités listées dans le document Cas d'usages. Toutefois, l'activité qui est en découlerait serait celle du traitement des erreurs qui seraient remontées par les systèmes d'automatisation. L'activité de diagnostic qui caractérise actuellement leurs activités perdurerait. Cette activité de résolution de problème est invisibilisée car il est plus souvent fait référence aux incidents antennes.

LES INCIDENTS ANTENNES

Il s'agit d'un sujet sur lequel les points de vue sont contrastés.

Pour les Chefs de chaîne, il s'agit d'une des préoccupations majeures soulevées au regard du fonctionnement cible : « *comment fait-on en cas d'incident antenne ?* »

La récurrence de cette préoccupation dans le discours et les propos des salariés s'explique, selon notre analyse, à travers deux principaux éléments :

- Le caractère imprévisible de l'incident ;
- Les tensions, la pression, et le stress qui en découlent.

Les Chefs de chaîne anticipent au quotidien le risque de survenue d'un incident. Cela fait partie intégrante de la conception de leur activité (la notion de secours, les scénarii alternatifs, les compléments, etc.). Et très souvent ils se basent sur leur expérience et savoir-faire pour qu'à 10 minutes de l'antenne ils trouvent une solution pour éviter un incident antenne.

Toutefois, pour avoir assisté lors de la phase transitoire à un incident antenne, le caractère imprévisible d'un incident est générateur d'un niveau élevé de stress et de tension. En très peu de temps, les Chefs de chaîne doivent identifier les causes de l'incident, s'assurer de leur diagnostic, décider de la solution à mettre en place, évaluer les portées des possibilités et agir. Aussi, ces évènements sont appréhendés car ils génèrent une pression et des tensions très fortes.

Notons par ailleurs, comme nous l'avons indiqué dans notre rapport de l'Etape 1 de la Phase 2, que la traçabilité de ces incidents n'est pas systématique. La quantification de ces incidents n'est donc pas simple car tous ne sont pas répertoriés notamment ceux qui sont résolus.

De son côté, une partie des acteurs institutionnels estime que les incidents antenne restent rares, que leur portée dépend de la tranche horaire de leur survenue (un incident la nuit n'a pas le même impact qu'en journée) ; et qu'une partie des causes liées à ces incidents est le facteur humain.

Les salariés rencontrés ne partagent cette analyse, et mettent en avant que si les incidents sont rares c'est parce qu'ils sont présents au moment de leur survenue pour les résoudre.

Par ailleurs, la fréquence de ces incidents est aléatoire car ils ne dépendent pas tous de facteurs internes au CDE mais peuvent également être générés par des facteurs externes. Pour exemple, récemment deux incidents sont survenus en une semaine :

- Un problème d'orage localisé sur le siège lors d'un direct des Sports. La réception Satellite étant impossible au Nodal France Télévisions, il a fallu décaler la prise d'antenne en rajoutant des programmes et passer des déroulants pour prévenir les téléspectateurs ;
- La même semaine, le problème s'est répété pour une autre retransmission mais cette fois, c'était une rupture de faisceau durant le direct. La Conduite d'antenne dut, après la boucle d'excuses, passer un programme court car l'incident durait...

LES ANOMALIES

Au-delà de ces incidents, les Chefs de chaîne font face quasiment tous les jours à des anomalies liées aux systèmes et outils utilisés, et dont les causes ne sont pas toujours connues ni expliquées.

Nous avons effectué lors de cette expertise trois séquences d'observations auprès de la Conduite d'antenne de F2, F5, et F3. Lors des trois séquences d'observations, plusieurs incidents sont survenus :

- F5 :
 - Un élément manquant suite à l'expert d'Oscar vers MBT Editor (un sous-titrage dont l'ID n'a pas été pris en compte par Oscar) ;
 - Au moment du rafraîchissement d'Oscar un logo disparaît ;
 - Absence d'un sous-titrage à la suite de l'expert de la playlist sur MBT Monitor.
- F2 :
 - Des éléments manquants lors des transferts d'Oscar vers MBT Editor : lors de la création de la playlist de décrochage pour F2 International, MBT Editor indique des médias manquants dans la playlist. Le Chef de chaîne doit les récupérer depuis Oscar pour les remonter dans le serveur de diffusion
- F3
 - Problème sur une durée pour un programme PAD à 3mn au lieu de 3mn7". La résolution s'est déroulée sur plusieurs minutes avec des coupures de tâches récurrentes. Elle a généré plusieurs appels téléphoniques avec 3 interlocuteurs 1 PIDF, 1 Vaise, 1 Contrôle Qualité, et des navigations entre Oscar F3 Nat et Oscar PIDF.

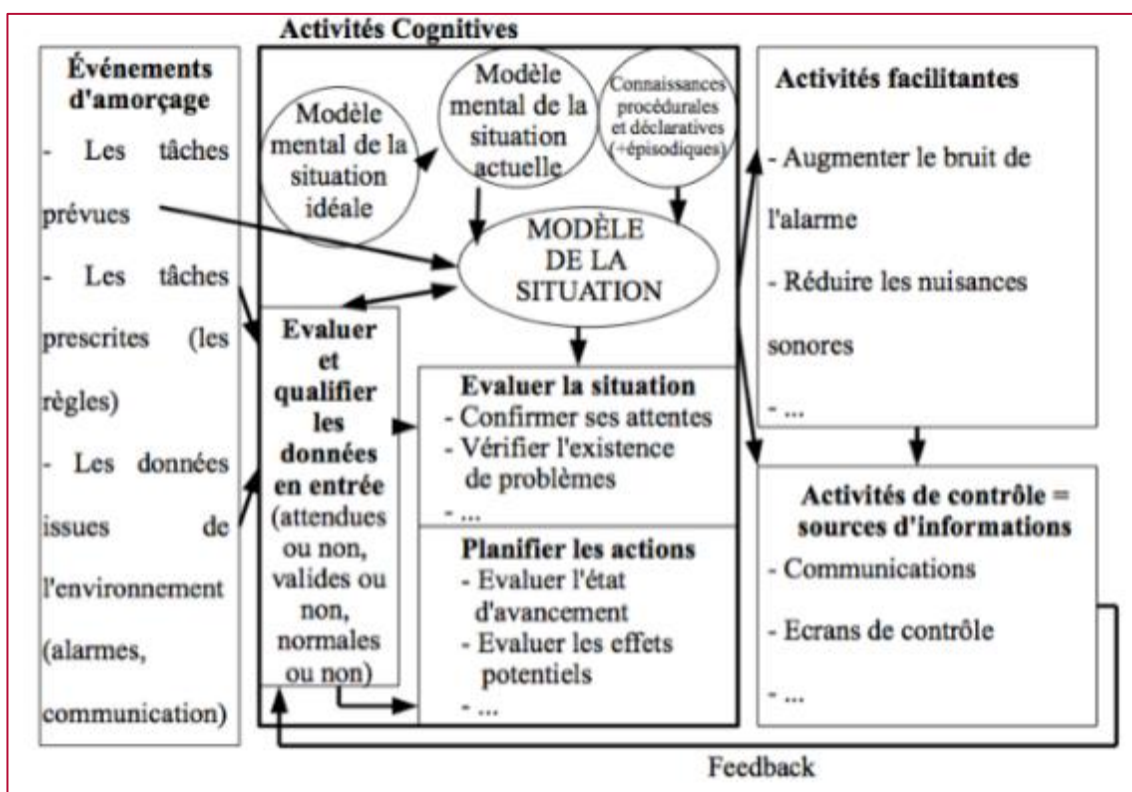
Selon les informations recueillies, ces anomalies ne sont pas rares. Elles ne sont pas toujours expliquées par les Chefs de chaîne mais ces derniers parviennent à les résoudre ou les contourner.

LA REPRESENTATION OCCURRENTE DE LA SITUATION

La résolution de ces situations est facilitée par les connaissances et l'expérience des Chefs de chaîne, mais également par la représentation occurrente de la situation qu'ils se construisent tout au long de leur vacation sur les spécificités de la journée de diffusion qu'ils assurent.

La représentation occurrente de la situation de travail est une construction mentale circonstancielle et transitoire, élaborée à des fins spécifiques dans un contexte particulier (mémoire de travail / prise de décision).

En étant sur une seule chaîne, le Chef de chaîne élabore cette construction mentale de la journée de diffusion sur la base de plusieurs paramètres et l'évolution de son état tout au long de sa vacation. Face à une situation problématique, il élabore un diagnostic nourri de cette construction mentale de la situation, afin d'identifier les causes du problème, déterminer les actions à mener, évaluer les effets de ces actions, et mettre en place ces actions (selon le processus cognitif suivant)¹⁶.



Avoir la responsabilité de plusieurs chaînes dans la configuration cible aurait trois principaux impacts sur l'activité cognitive :

- La représentation occurrente de la situation nécessaire à la résolution des problèmes serait plus difficile à construire car le suivi dans le temps ne serait plus focalisé sur une seule mais plusieurs chaînes. Les processus attentionnels seraient également accaparés par l'ensemble des chaînes, même si une priorisation sera

¹⁶ Modèle de la supervision et du contrôle de processus dynamique (Vicente, Mumaw & Roth, 2004)

opérée par les Chefs de chaîne dans le traitement des informations significatives pour leurs actions.

Par conséquent, le passage d'une situation donnée sur une chaîne vers une autre situation d'une chaîne différente (ce que nous pouvons appeler également le *switch*) serait générateur d'un coût cognitif plus important que celui déployé dans la configuration actuelle.

Si le Chef de chaîne est sur une situation (A) relative à une chaîne, et doit traiter simultanément une autre situation (B) sur une chaîne différente, cela implique sur le plan cognitif plusieurs mécanismes (activation, inhibition, réactivation) : la situation (B) émet des signaux, s'ils sont significatifs, ils deviennent des informations que le Chef de chaîne devra traiter. La situation (B) va donc générer un mécanisme d'activation dans les processus attentionnels du Chef de chaîne, afin de traiter ces informations, il devra inhiber les informations relatives à la situation (A). Une fois la situation (B) traitée, il doit réactiver les informations relatives à la situation (A) pour la poursuivre.

La répétition de ces mécanismes de façon récurrente dans la journée – sur des situations problématiques qui nécessitent à chaque fois une nouvelle construction mentale spécifique pour trouver les bonnes solutions – représenterait un coup cognitif plus important que celui généré par les situations actuelles.

Lorsque la sollicitation de ces mécanismes est intense, cela peut générer une sollicitation importante de la mémoire à court terme, une fatigue, et par là même des risques d'erreur, voire des situations de débordement cognitif.

- Ce coût cognitif serait également plus important de par ce que nous appelons l'effet de Stroop. Les Chefs de chaîne seraient dans un environnement de travail où plusieurs informations visuelles et auditives vont transiter sur l'ensemble des chaînes (même si les retours audios ne seraient pas simultanés pour toutes les chaînes), via une multiplicité de sources informationnelles.

Ils seraient donc soumis à un nombre de stimuli visuels et sensoriels plus important que dans la configuration actuelle. Des interférences entre ces informations auraient lieu. Lorsqu'un Chef de chaîne sera concentré sur une de ses tâches, il lui sera difficile d'ignorer certains signaux même s'ils ne sont pas utiles ou significatifs pour l'exécution de la tâche en cours.

Le système perceptif sera accaparé par ces informations, mais le Chef de chaîne devra fournir un effort pour ignorer les informations qui ne sont pas significatives et opérantes pour la tâche qu'il réalise.

Cela impliquerait trois principaux effets :

- Une latence dans les temps de réactions : mettre plus de temps à réaliser sa tâche ou prendre une décision ;
- Un risque d'erreur lorsque l'effort fourni, pour ignorer les informations non opérantes, est fragilisé. En effet, cet effort nécessaire ne serait pas toujours garanti (inférences des informations malgré l'effort).
- Un effort plus important pour pouvoir rester concentré sur les tâches à réaliser.

C'est également pour toutes ces raisons que les salariés rencontrés mettent en avant le fait que le schéma fonctionnel projeté est adapté à des chaînes thématiques et non des chaînes premiums : les premières nécessiteraient une mobilisation des processus attentionnels moins importants que les secondes.

C'est également pour toutes ces raisons que leurs principales préoccupations sont portées sur les risques opérationnels du schéma fonctionnel projeté.

Interpellé sur cette question, la direction estime que cette dichotomie (thématiques Vs premiums) n'est pas significative, car c'est le concept « *par contenu* » qui devrait primer.

III.5.4. Vers un appauvrissement de l'emploi ?

Pour rappel, conformément à l'accord collectif (cf. Annexe), l'emploi Chef de chaîne est rattaché aux métiers de la Programmation, faisant partie de la famille professionnelle Programmes. Sa définition, selon l'accord est la suivante :

« Assurer la responsabilité de la finalisation et la mise à l'antenne des conducteurs d'antenne en veillant à garantir la continuité et la cohésion de l'antenne et en gérant les imprévus. » (page 227 de l'accord collectif)

Concernant les missions et les activités des Chefs de chaîne, le document projet stipule aux pages 32 et 35 que :

- **Concernant les missions** : *« La mission des chefs de chaîne reste inchangée : assurer la responsabilité de la mise à l'antenne des conducteurs en cohérence avec la playlist de diffusion. Garantir la continuité et la cohésion des antennes en gérant les imprévus en relation étroite avec le Directeur délégué aux antennes, la Direction artistique, et conducteurs et programmation. » « De façon générale ce collectif aura pour mission la supervision de la diffusion depuis le CDE. »*
 - N'est-il donc plus question de « *responsabilité de la finalisation* » des conducteurs d'antenne ? Si tel est le cas, cette évolution ne serait pas conforme à l'accord collectif. D'autant que la manière dont les activités futures sont décrites dans le document projet (p.32) rendrait cette hypothèse plausible.
- **Concernant les activités** : *« L'activité de chef de chaîne sera amenée à évoluer dans la cible. C'est pourquoi une nouvelle fiche de poste spécifique au CDE et se rattachant à l'emploi de chef de chaîne est implémentée. » « Le détail des activités des chefs de chaîne sera présenté dans leur fiche de poste en annexe. [...] Ce collectif conserve donc toutes les activités ayant trait à la diffusion en temps réel. Une partie de la préparation de la diffusion bascule cependant du côté de la préparation de la diffusion. Là où les chefs de chaîne réalisaient eux-mêmes la préparation de la diffusion de leur chaîne hier, ils n'auront plus qu'à opérer un simple contrôle demain sur les 4 conducteurs. »*
 - La manière dont les futures activités sont décrites ici, reflète à la fois un appauvrissement du contenu de poste des Chefs de chaîne, et une vision réductrice de leur charge de travail future :
 - Un appauvrissement du contenu en cantonnant les activités du Chef de chaîne à la diffusion en temps réel, et en faisant basculer une partie de la préparation de la diffusion, jusqu'à maintenant réalisée par les Chefs de chaîne, vers la future unité Préparation de la diffusion ;

- Une vision réductrice de leur future charge de travail en considérant qu'ils n'opéreraient qu'un « *simple contrôle* » des 4 conducteurs. Or, tel ne serait pas le cas car : 1/ au-delà du contrôle ils continueraient à travailler sur le conducteur après le transfert de responsabilité à J-1 avant 18h, 2/ ils travailleraient sur plus de 4 conducteurs si l'on considère celui de PIDF, les conducteurs alternatifs, les recalages multiples qu'ils seraient amenés à opérer sur un conducteur en cas de modifications, etc. Sauf à considérer qu'à long terme, la Préparation de la diffusion prendrait en charge la préparation des conducteurs jusqu'au jour J, et qu'un seul Chef de chaîne serait responsable de la multidiffusion sur la Control Room. Ceci correspondrait au modèle décrit précédemment dans la partie portant sur le fonctionnement cible (cf. schéma issu du Séminaire 1 de mars 2021).

Interrogée sur la pérennité de l'emploi de Chef de chaîne, la réponse de la Direction rejoint cette projection :

Par ailleurs, l'examen de la fiche de poste actuelle (transmise dans le cadre de l'expertise de l'Etape 1 de la phase 2), et la fiche de poste Chef de chaîne cible, annexée au document d'information-consultation (cf. Annexes) montre que :

- La mission des Chefs de chaîne reste similaire dans les deux fiches de poste est correspond à la définition de l'emploi décrite dans l'accord collectif ;
- Les activités restent aussi quasiment les mêmes, ce qui rentre en contradiction avec l'énoncé du document projet en pages 32 et 35, étant donné qu'il y est dit que les activités seront amenées à évoluer et qu'elles feront l'objet d'une nouvelle fiche de poste.

L'examen de l'ensemble de ces éléments laisse penser que le travail prescrit à travers les fiches de postes actuelle et cible resterait le même, mais qu'en réalité, les activités décrites à la cible et les prospectives en matière d'emploi seraient différentes du cadre de ce prescrit. Ce qui laisse supposer une transformation importante du métier et de son avenir.

IV. - Transformations prévues pour la l'Exploitation et conséquences prévisibles

IV.1. Evolutions de structure fonctionnelle et hiérarchique

Les équipes d'Exploitation actuelles sont structurées de la manière suivante :

- Au Siège, les équipes de F2/F4 et F5 sont rattachées au Responsable de l'Exploitation (poste « Coordination exploitation F2/F4/F »), lui-même rattaché à la Direction du CDE ;
- A Varet, l'équipe de F3 est rattachée au poste « Exploitation Varet » occupé par la fonction « *Directeur de projets et de l'exploitation Varet* », elle-même rattachée selon les organigrammes à la Direction du CDE ;

En, janvier 2021, la Cellule vidéo de la Direction Technique du Numérique a été rattachée à la fonction « Coordination exploitation F2/F4/F » du Siège.

Le projet d'organisation cible consiste à regrouper l'ensemble de ces équipes (CDI) dans la future unité « Control Room, Régies et Cockpit de supervision ». La future unité serait donc l'équivalent des actuelles unités d'exploitation de F2/F4, F3, F5 et Cellule vidéo qui exerceraient leurs futures activités :

- au sein la Control Room ;
- au sein des Régies de directs,
- ainsi que Cockpit de supervision.

Cette unité serait rattachée au futur encadrement Exploitation, lui-même rattaché à la Direction CDE.

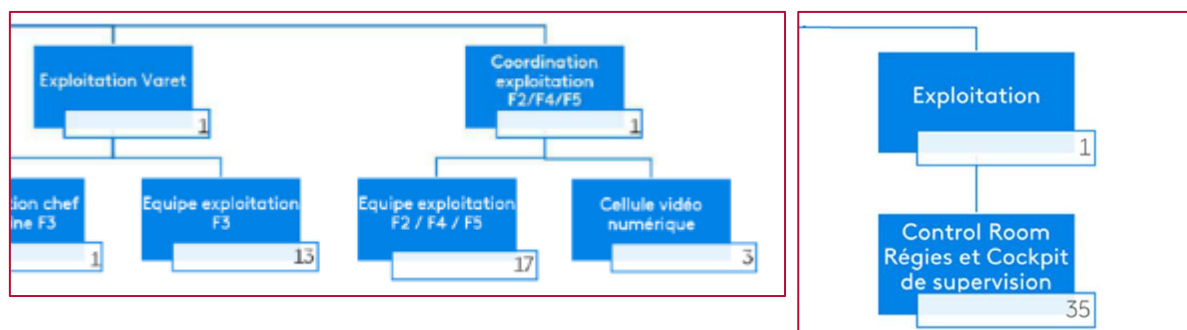


Figure 20 : organigrammes actuels et cibles de l'Exploitation

L'organigramme cible ne précise pas :

- Si le poste de Coordination exploitation F2/F4/F5 serait intégré dans la future unité Control Room, Régies et Cockpit de supervision, auquel cas il serait une strate d'encadrement intermédiaire entre les Exploitants et la nouvelle fonction hiérarchique « Exploitation » ;
- Si indépendamment du poste Coordination exploitation F2/F4/F5, il y aurait une structuration spécifique à l'intérieur de l'unité qui regrouperait les 35 postes futurs.

IV.2. Évolution des effectifs de l'Exploitation

IV.2.1. Des clarifications nécessaires sur les effectifs permanents

Selon l'organigramme actuel présenté en page 10 du document projet, l'unité Exploitation se compose de **33** postes, hors encadrement :

- **13** postes à l'Exploitation F3 ;
- **17** postes à l'exploitation F2/ F4 / F5 ;
- **3** postes à la Cellule vidéo numérique.

L'organigramme cible (p.11) indique **35** postes pour l'unité Control Room, Régies de directs et Cockpit de supervision, soit **deux** postes supplémentaires.

Aux pages 43 et 44 du document projet il est indiqué :

- « *Aujourd'hui, le CDE compte 2 chargés d'exploitation, 29 chefs d'exploitation et 3 techniciens d'exploitation vidéo et audiovisuelle. La cible prévoit 35 postes de chefs d'exploitation.*
- *Pour répondre au besoin de l'activité, l'effectif cible de ce service est de 35 postes. »*

La somme des 2 chargés d'exploitation, 29 chefs d'exploitation et 3 techniciens d'exploitation vidéo et audiovisuelle totalisent **34** postes de travail. Le passage de 34 postes à **35** postes n'est pas explicité.

Enfin, les tableaux de planifications actuelles et cible (pages 44 à 47), mentionnent :

- Planifications actuelles
 - Exploitation F2 : 14 postes ;
 - Exploitation F3 : 14 postes ;
 - Exploitation F4 : pas de nombre de postes indiqué car l'Exploitation de F4 est assurée par les Exploitants de F2 à hauteur de 2 vacations par jour ;
 - Exploitation F5 : 7 postes ;
 - Cellule vidéo EOS : 3 postes.
 - Soit **38** postes au total.
- Planification cible : **35** postes de travail.
- Soit une réduction de **3** postes à la cible (**-8 %**).

Enfin, comme indiqué dans l'expertise réalisée dans le cadre de l'organisation transitoire, les effectifs de l'Exploitation sont composés de salariés CDI statutaires, mais également de :

- Salariés en mission : il s'agit des salariés appartenant à d'autres unités du CDE qui réalisent des missions de plusieurs mois au sein de des équipes d'Exploitation ;
- Salariés détachés : il s'agit des salariés appartenant à d'autres unités de France Télévisions affectés temporairement à l'Exploitation ;
- Salariés en CDD pour accroissement temporaire de l'activité.

Lors de l'organisation transitoire nous avons montré que la proportion de ces salariés (non statutaires et non permanents) était importante : ils représentaient 30% des effectifs de l'Exploitation (Siège et Varet) : 11 salariés dont 7 en CDD.

Au 31/12/2021, le nombre de CDD reste presque équivalent. Nous comptabilisons sur la base des données qui nous ont été transmises : **6 CDD**, dont 5 pour l'Exploitation Siège et 1 pour l'Exploitation Varet.

L'ensemble de ces salariés n'est pas intégré dans les effectifs de la configuration cible. Leur force de travail pour absorber la charge de travail n'est donc pas comptabilisée. Ce postulat de base dans le projet pourrait donc fausser l'estimation des effectifs cibles qui seraient nécessaires à la charge de travail envisagée, d'autant que celle-ci serait modifiée notamment par l'intégration de nouvelles activités du Cockpit de supervision d'une part, et par la réduction du nombre de vacation qui seraient dédiées aux activités de la Control Room et de la gestion des directs.

IV.2.2. L'internalisation des activités du Cockpit de supervision à effectif constant

L'information transmise dans le document projet concernant les effectifs actuels et cible reste partielle car elle ne prend pas en compte les effectifs des prestataires chargés de la réalisation des activités du Cockpit de supervision. Ces effectifs ne figurent pas dans le document projet comme faisant partie de la situation actuelle (l'existant). Or, il est indiqué que leur activité serait reprise par les Chefs d'exploitation et les Techniciens de la cellule vidéo (effectifs permanents), dans l'organisation cible. Autrement dit, le document projet fait mention de l'activité qui serait internalisée dans l'unité Exploitation à la cible, sans donner visibilité sur les effectifs qui la réalisent actuellement

Comme nous le verrons plus loin, la création d'un Cockpit de supervision unique au siège, se traduit pour l'unité Exploitation par la reprise de certaines activités de supervision actuellement réparties sur 3 sites :

- Celles réalisées par les personnels de la Cellule vidéo à EOS ;
- Celles réalisées par un personnel prestataire au Ponant ;
- Celles réalisées par la vacation de la Maintenance à Varet. Cette une vacation de 12 heures (de 17h à 5h) qui comporte d'autres activités afférentes à la Maintenance en plus des activités de supervision qui seraient reprises par l'unité Exploitation dans le futur Cockpit. Cette vacation sert également pour venir en soutien à la Diffusion en cas de problèmes ou de dysfonctionnements.

Interrogée sur les effectifs prestataires et la reprise des futures activités du Cockpit par les équipes d'Exploitation, la Direction apporte les précisions suivantes :

- *« Concernant le Cockpit de supervision tout un travail d'identification des tâches a été engagé afin d'identifier les tâches redondantes et celles qui désormais qui seront assurées par l'Exploitation. Exemple : les directs pour le numériques seront dans la cible assurés par l'Exploitation et non plus par la cellule EOS ce qui libère le créneau 19h-00h pour le Cockpit. Autre exemple : la supervision des FAI sera assurée la nuit par l'Exploitation présente 24/24 elle disposera de procédures à engager en cas de problème ce qui libère la Maintenance de ces tâches et qui les recentre sur leur cœur d'activité ;*
- *Pour la Cellule vidéo : s'ajoutent aux trois Techniciens vidéo (CDI) 2 prestataires dont 1 ressource pour assurer le détachement des collaborateurs au siège ;*

- *Pour la Maintenance Varet : il s'agit de l'équivalent d'une vacation la nuit (17h - 5h) pour la supervision des équipements mais cela représente une infime partie de leur travail au quotidien ;*
- *Pour le Ponant :*
 - *4 prestataires dont 1 qui est uniquement en semaine et assure le rôle de manager de l'équipe mais aussi du suivi des développements sur Dataminer, l'outil de supervision (ce qui ne sera plus le cas ensuite, cette tâche sera assurée toujours en prestation).*
 - *La prestation du week-end est assurée à domicile. C'était plus simple que d'avoir un PTI sur lui étant seul dans le bâtiment du Ponant.*
 - *A savoir qu'au moins jusqu'à la fin du mois, les équipes sont à 100% télétravail. »*

L'intégration de certaines activités du Cockpit de supervision dans le périmètre de la future unité Exploitation aurait lieu sans le recours au personnel prestataire. Ces activités feraient partie de la charge de travail des Chefs d'exploitations en plus de leurs activités afférentes à la diffusion au sein de la Control Room et des régies du direct.

Afin de remplir cet objectif, le nombre de vacations dédiées actuellement aux activités d'exploitations seraient réduit afin que les Chefs d'exploitation puissent assurer également les vacations du Cockpit de supervision.

Comme nous le verrons plus loin, l'exploitation des régies de F2/F4, F5 et F3 mobilise actuellement 12 vacations de 12h (hormis pour F4 où 9 vacations sur les 14 ont une durée de 9 heures). Ces 12 vacations seraient réduites à 8 vacations à la cible afin que 4 vacations de 9 heures puissent être dédiées au Cockpit de supervision. Aussi, l'effectif actuel des Chefs d'exploitation serait renforcé par les seuls 3 Techniciens vidéo pour l'ensemble de ces activités car le recours aux personnels prestataires ne serait pas prévu à la cible.

Ces évolutions majeures pour les Chefs d'exploitations soulèvent ainsi deux principaux sujets que nous verrons plus loin :

- *La soutenabilité de la charge de travail eu égard à l'ensemble des activités qui seraient intégrées dans le périmètre des Exploitants ;*
- *La montée en compétence de ces derniers afin qu'ils puissent prendre en charge les activités futures prévues au sein du Cockpit de supervision.*

IV.3. Evolution de la planification de l'Exploitation

IV.3.1. Evolution du nombre de vacances

L'examen des planifications actuelles et cible présentées dans le document projet montre que le volume total par semaine serait réduit de 15 vacances, soit -15 % (99 vacances par semaine actuellement contre 84 à la cible).

		Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche	Total
ACTUEL	F2	4	4	4	4	4	4	4	28
	F4	2	2	2	2	2	2	2	14
	F3	4	4	4	4	4	4	4	28
	F5	2	2	2	2	2	2	2	14
	Cellule vidé	2	3	2	3	2	1	2	15
Total		14	15	14	15	14	13	14	99
CIBLE	C. Room + Directs	8	8	8	8	8	8	8	56
	Cockpit	4	4	4	4	4	4	4	28
	Total	12	12	12	12	12	12	12	84
ECART	-2	-3	-2	-3	-2	-1	-2	-15	-15%

Tableau 20 : évolution du nombre de vacances-Exploitation

Les vacances de la Cellule vidéo rapportées dans le tableau ci-dessus sont celles mentionnées dans la planification actuelle de cette équipe à la page 46 du document projet.

Toutefois, selon un planning transmis par la Direction pour cette équipe, nous pouvons constater que le nombre de vacances par jour diffère de celui présenté dans le document projet :

francetélévisions		TABLEAU DE SERVICE PREVISIONNEL							
		Semaine 40 du 04/10/21 au 10/10/21							
FTVEN		v 2.0.1							
Nom	Nb	OTT	Lundi 04/10	Mardi 05/10	Mercredi 06/10	Jeudi 07/10	Vendredi 08/10	Samedi 09/10	Dimanche 10/10
SUPERVISION									
	36h	H	JNT	07h00-17h00 (-01h00) Matin	07h00-17h00 (-01h00) Matin	07h00-17h00 (-01h00) Matin	07h00-17h00 (-01h00) Matin	RH	RH
	36h	H	07h00-17h00 (-01h00) Matin	12h00-17h00 Après midi 1	09h00-15h00 (-01h00) Journée	09h00-15h00 (-01h00) Journée	JNT	RH	RH
			18h00-22h00 Après midi 2						
TECHNICIEN(NE) EXPLOITATION VIDEO & AUDIOVISUELLE									
	42h	H	18h00-01h00 (-01h00) Soir	18h00-01h00 (-01h00) Soir	18h00-01h00 (-01h00) Soir	18h00-01h00 (-01h00) Soir	RH	00h00-23h59 Astreinte	14h00-20h00 Renfort
	35h45	H	12h00-17h00 Après midi 1	JNT	ABSENCE A REGULARISER DE 06h00 A 23h59	12h00-17h00 Après midi 1	15h00-01h00 (-01h00) Soir	RH	RH
			18h00-22h00 Après midi 2			18h00-22h00 Après midi 2			
	22h	H	JNT	RH	ABSENCE A REGULARISER DE 06h00 A 23h59	ABSENCE A REGULARISER DE 06h00 A 23h59	ABSENCE A REGULARISER DE 06h00 A 23h59	10h00-15h00 Week End 1	10h00-15h00 Week End 1
							10h00-22h00 Week end 2	10h00-22h00 Week end 2	

Figure 21 extraction planning de la Cellule vidéo EOS-Illustration

Nous constatons à travers ce planning que :

- Les trois Techniciens d'exploitation de la cellule vidéo ont trois OTT différentes : 42h par semaine, 35h45 par semaine, et 22h par semaine. Or selon le document projet l'OTT mentionnée pour ces Techniciens est de 36h. Est-ce que cette OTT (36h) est une moyenne hebdomadaire qui peut fluctuer selon les jours de la

semaine ? Ou s'agit-il d'une harmonisation envisagée des OTT actuelles des 3 Techniciens de la Cellule vidéo ?

- Ces Techniciens sont concernés par un système d'astreinte. Ce système va-t-il perdurer ? Si tel est le cas, sera-t-il généralisé à tous les Chefs d'exploitation ?
- Le nombre de vacations par jour est le suivant (hors poste encadrement et poste mentionné « Supervision) : 2, 1, 1, 2, 1, 1 +(Astreinte) + 1 (+ renfort).

Si on reporte ce nombre de vacations dans le tableau global des vacations actuelles et cible, le volume total diminuerait de 9 vacations par semaine, soit -10 %.

		Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche	Total
ACTUEL	F2	4	4	4	4	4	4	4	28
	F4	2	2	2	2	2	2	2	14
	F3	4	4	4	4	4	4	4	28
	F5	2	2	2	2	2	2	2	14
	Cellule vidé	2	1	1	2	1	1	1	9
Total		14	13	13	14	13	13	13	93
CIBLE	C. Room + Directs	8	8	8	8	8	8	8	56
	Cockpit	4	4	4	4	4	4	4	28
	Total	12	12	12	12	12	12	12	84
ECART		-2	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-9

Tableau 21 : évolution du nombre de vacations ajusté sur la base du planning de la Cellule vidéo-Exploitation

L'information transmise dans le document projet ne présente les planifications actuelles réalisées par le personnel prestataire. Il en est de même pour la vacation de la Maintenance de Varet. Cela ne permet pas aux représentants du personnel d'élaborer une analyse comparative de la situation actuelle et la cible et de l'évolution précise du nombre de vacations.

Dans le cadre de l'expertise, nous avons demandé des précisions sur l'effectif des prestataires, leurs plannings et leur OTT. Selon les informations transmises par la Direction, la planification du personnel au Ponant est la suivante :

Figure 22 : planning du personnel prestataire au Ponant-Cockpit de supervision-Exploitation

Nous constatons à travers ce planning que :

- Tous les jours de la semaine ce sont 3 vacations qui sont planifiées de :
 - 8h-16h, soit 8 heures d'amplitude ;
 - 9h-18h, soit 9 heures d'amplitude ;
 - 13h-20h, soit 7 heures d'amplitude.
- Le week-end c'est une amplitude de 11h-19h, soit 8 heures d'amplitude, réalisée en télétravail.

On ignore cependant l'OTT de ce personnel, ce qui ne permet pas de déduire le temps de travail effectif : faut-il déduire 1h des amplitudes mentionnées, comme c'est le cas pour les Techniciens de la cellule vidéo ?

Par conséquent, si nous considérons le nombre de vacations réalisées actuellement par le personnel prestataire du Ponant, l'évolution du nombre global de vacations par semaine serait la suivante :

		Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche	Total	
ACTUEL	F2	4	4	4	4	4	4	4	28	
	F4	2	2	2	2	2	2	2	14	
	F3	4	4	4	4	4	4	4	28	
	F5	2	2	2	2	2	2	2	14	
	Cellule vidé	2	3	2	3	2	1	2	15	
	Ponant	3	3	3	3	3	1	1	17	
Total		17	18	17	18	17	14	15	116	
CIBLE	C. Room + Directs	8	8	8	8	8	8	8	56	
	Cockpit	4	4	4	4	4	4	4	28	
	Total	12	12	12	12	12	12	12	84	
ECART		-5	-6	-5	-6	-5	-2	-3	-32	-28%

Tableau 22 : évolution du nombre de vacations en intégrant le personnel du Ponant-Exploitation

Il s'agirait ainsi d'une réduction de 32 vacations par semaine, soit -28 % du nombre de vacations actuelles dédiées aux activités d'exploitation (F2/F4, F3, et F5), aux activités de la Cellule vidéo et aux activités de supervision du Ponant.

IV.3.2. Evolution du volume horaire relatif aux planifications actuelle et cible

Selon les planifications actuelles et cible présentées dans le document projet, la durée des vacations actuelles et cibles sont les suivantes :

- Planifications actuelles :
 - Pour les F2, F3 et F5 : 12 heures par vacation ;
 - Pour F4 : des vacations de 12 heures et des vacations de 6 heures ;
 - Pour la Cellule vidéo : 9 heures par vacation
- Planification cible :
 - Pour la Control Room et les Directs : des vacations de 12 heures et des vacations de 9 heures ;
 - Pour le Cockpit de supervision : des vacations de 9 heures.

La traduction du nombre de vacances actuelles et cibles en volume horaire montre une réduction de 255 heures par semaine (-22%). Soit environ 7 ETP de 36h qui manqueraient par semaine, au regard de la configuration actuelle.

		Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche	Total
ACTUEL	F2	48	48	48	48	48	48	48	336
	F4	18	18	18	18	18	12	12	114
	F3	48	48	48	48	48	48	48	336
	F5	24	24	24	24	24	24	24	168
	Cellule vidé (*)	18	27	18	27	18	11	22	141
Total		156	165	156	165	156	143	154	1095
CIBLE	C. Room + Directs	84	84	84	84	84	84	84	588
	Cockpit	36	36	36	36	36	36	36	252
	Total	120	120	120	120	120	120	120	840
ECART	-36	-45	-36	-45	-36	-23	-34	-255	-23%

(*) durée de vacances du week-end = 11 heures

Tableau 23 : évolution du volume horaire des vacances dans la semaine-Exploitation

L'information transmise dans le document projet ne présente pas les planifications actuelles réalisées par le personnel prestataire ni leur équivalent en temps de travail effectif. Il en est de même pour la vacation de la Maintenance de Varet. Cela ne permet pas aux représentants du personnel d'élaborer une analyse comparative de la situation actuelle et la cible et de l'évolution précise du volume horaire des vacances.

Sur la base des informations transmises par la Direction concernant la planification du personnel du Ponant, l'évolution du volume horaire des vacances serait le suivant :

		Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche	Total
ACTUEL	F2	48	48	48	48	48	48	48	336
	F4	18	18	18	18	18	12	12	114
	F3	48	48	48	48	48	48	48	336
	F5	24	24	24	24	24	24	24	168
	Cellule vidé	18	27	18	27	18	11	22	141
	Ponant (*)	21	21	21	21	21	7	7	119
Total		177	186	177	186	177	150	161	1214
CIBLE	C. Room + Directs	84	84	84	84	84	84	84	588
	Cockpit	36	36	36	36	36	36	36	252
	Total	120	120	120	120	120	120	120	840
ECART	-57	-66	-57	-66	-57	-30	-41	-374	-31%

(*) Hypothèse basse : OTT à 35h

Tableau 24 : évolution du volume horaire des vacances dans la semaine en intégrant le personnel du Ponant-Exploitation

Il s'agirait ainsi de 31 % du volume horaire en moins par semaine, soit environ 10 ETP qui manqueraient par semaine pour absorber la charge (OTT à 36h).

IV.3.3. Evolution de l'organisation des vacances

L'examen de l'évolution de l'organisation des vacances montre deux principaux résultats :

- La réduction importante du nombre de vacances sur la tranche horaire de 00h à 5h ou 6h. Actuellement nous comptabilisons 5 vacances (une 6^{ème} entre 00h et 01h), contre 2 à la cible, soit une réduction de 3 vacances sur cette tranche horaire ;
- La réduction du nombre de vacances en journée notamment sur la tranche 10h-16h entre 10h (de 9 voire 10 vacances à 6 vacances), en intégrant les vacances des activités du Ponant.

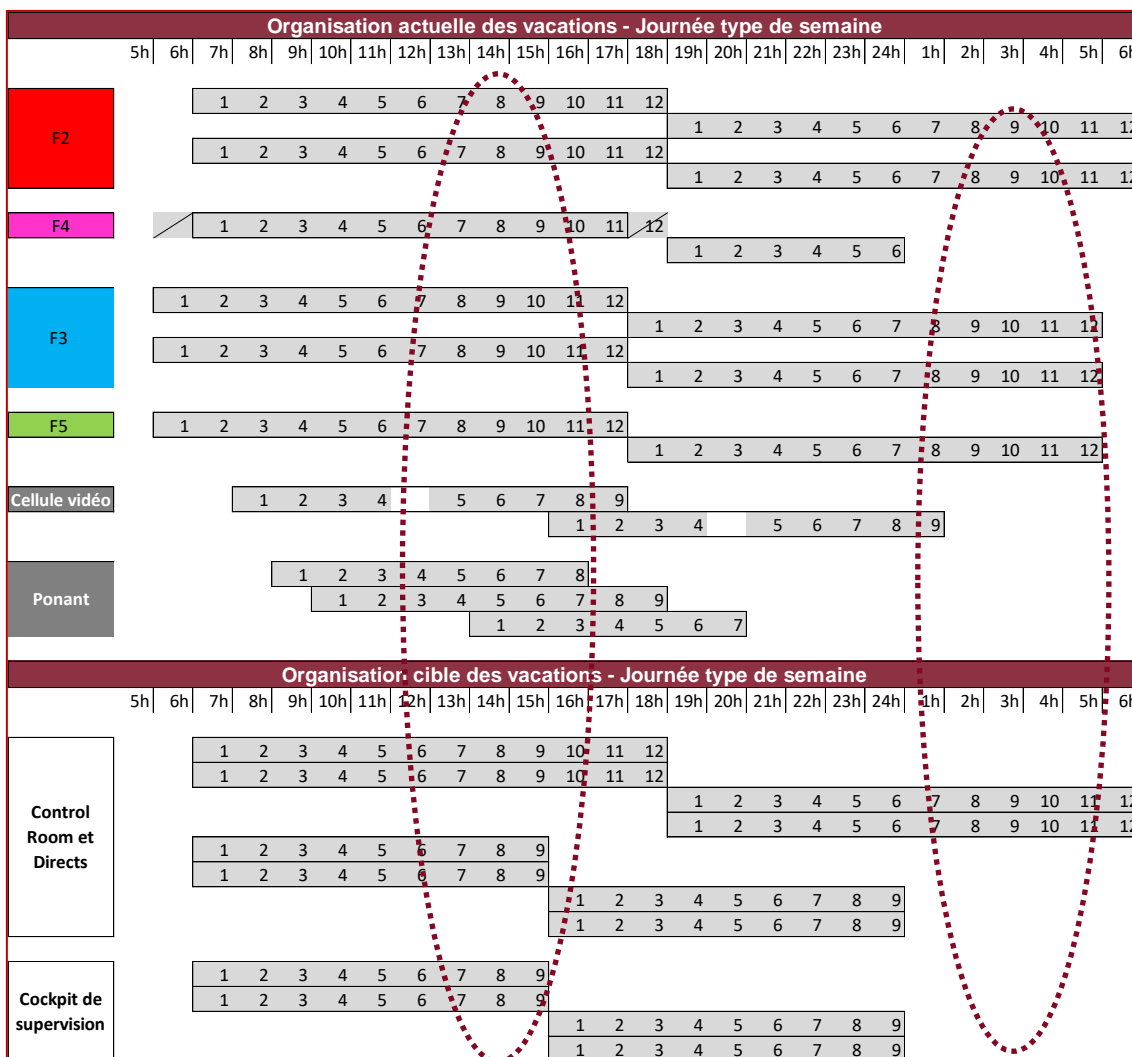


Figure 23 : évolution de l'organisation des vacances sur une journée type de la semaine-Exploitation

L'évolution de l'organisation cible des vacances soulève trois principales problématiques :

- **La charge de travail** : la capacité pour les équipes futures à réaliser les activités projetées sans risque de surcharge ou de débordement reste à compléter. Comme nous le verrons plus loin, l'évaluation de la charge effectuée par la Direction repose principalement sur la gestion des directs. Cette approche reste réductrice car elle ne prend pas en compte l'ensemble des variables de l'organisation cible de l'Exploitation ;
- **L'évolution des cycles de travail** : comme pour les Chefs de chaîne l'absence d'une simulation des plannings cible ne permet pas d'avoir une appréciation précise sur les composantes des futurs cycles de travail pour les Exploitants (évolution du nombre de vacation, des jours travaillés, nuits, week-ends, etc.) ;
- **La remise en cause des plannings cycliques** : comme précisé dans la partie concernant les Chefs de chaîne, la Direction n'envisage pas la mise en place de plannings cycliques. Ce point constitue une source de tensions chez les équipes du Siège et Varet. Il sera traité dans la partie transverse car il ne concerne pas uniquement l'Exploitation ;

- **La nécessité de concevoir deux planifications dédiées à l'exploitation (Control Room et Directs) et au Cockpit de supervision** : nombre de Chefs d'exploitation rencontrés dans le cadre de l'expertise estiment utile de concevoir deux planifications dédiées. Cela permettrait de :
 - Préserver des vacations de 12 heures pour la Control Room et les Régies des directs afin de répondre aux impératifs de la supervision multi-chaîne.
 - Clarifier et donner plus de visibilité à l'organisation cible : la planification d'une seule équipe pour les deux activités (Control Room et Direct, et Cockpit de supervision) risquerait de permettre une plus grande flexibilité des ressources entre les deux ensembles d'activité, ce que ne souhaitent pas nombre d'Exploitants reconcentrés. Ce risque serait limité par le principe de concevoir deux planifications séparées avec deux équipes dédiées.
 - Eviter une organisation cible qui s'éloignerait de la réalité du travail : tous les exploitants ne souhaiteraient pas évoluer vers les Cockpit de supervisons. Dans une planification unique pour l'ensemble des Exploitant cela impliquerait que ce serait toujours les mêmes exploitants qui assureraient les vacations du Cockpit de supervision. Or, les deux ensembles d'activité ne présenteraient pas les mêmes exigences ni les éventuelles conséquences sur la rémunération des Exploitants. La planification d'une seule équipe pourrait ainsi engendrer des situations d'iniquité qui seraient implicitement induite si les mêmes salariés venaient toujours à occuper les vacations du Cockpit de supervision.

IV.4. Evolution du fonctionnement cible et conséquences pour les salariés

IV.4.1. L'organisation des activités dans la nouvelle Control Room et ses régies de directs

Selon le document projet, les principales activités qui seraient réalisées par les Chefs d'exploitation sont les suivantes :

- « **Visualiser les playlists** : l'outil principal, l'automatisation de diffusion MBT V4 déjà utilisée aujourd'hui dans la régie France 4, permettra de visualiser simultanément les playlists des différentes chaînes grâce à une interface homme-machine (IHM) spécifique.
- **Répondre aux incidents sur les chaînes** : ce pupitre, conçu avec les équipes du CDE et de la Média Factory au travers d'ateliers de co-construction, est pensé pour que l'agencement des équipements permette d'intervenir au plus vite en cas d'alerte.
- **Assurer les commutations pour les directs** : les directs pourront être exploités directement depuis le pupitre de la Control Room (pour les journaux télévisés quotidiens par exemple) ; ceux nécessitant davantage de coordination et de contrôle (par exemple les directs événementiels,) pourront être commutés vers les régies de directs. La mission des chefs d'exploitation, dans le cadre de la gestion des directs, demeurera la même.
- **Assurer le relai du cockpit de supervision** : notamment, la supervision des fournisseurs d'accès à internet (FAI) via eDelivR sera assurée par la Control Room la nuit.

- **Reprendre les activités d'exploitation gérées aujourd'hui par la cellule vidéo d'EOS pour le numérique** notamment les directs à destination des plateformes numériques. »

Il est également précisé :

« Une grande partie du temps dédié aux contrôles avant diffusion des programmes va donc être prise soit par des outils équipés d'automatismes, soit par les équipes de préparation de la diffusion (par exemple pour ce qui est de vérifier l'intégrité d'un habillage). »

Selon les documents transmis dans le cadre de cette expertise, les précisions suivantes peuvent être apportées concernant les évolutions projetées pour les Chefs d'exploitation :

LES GRANDS CHANGEMENTS ET PRINCIPES ENVISAGES

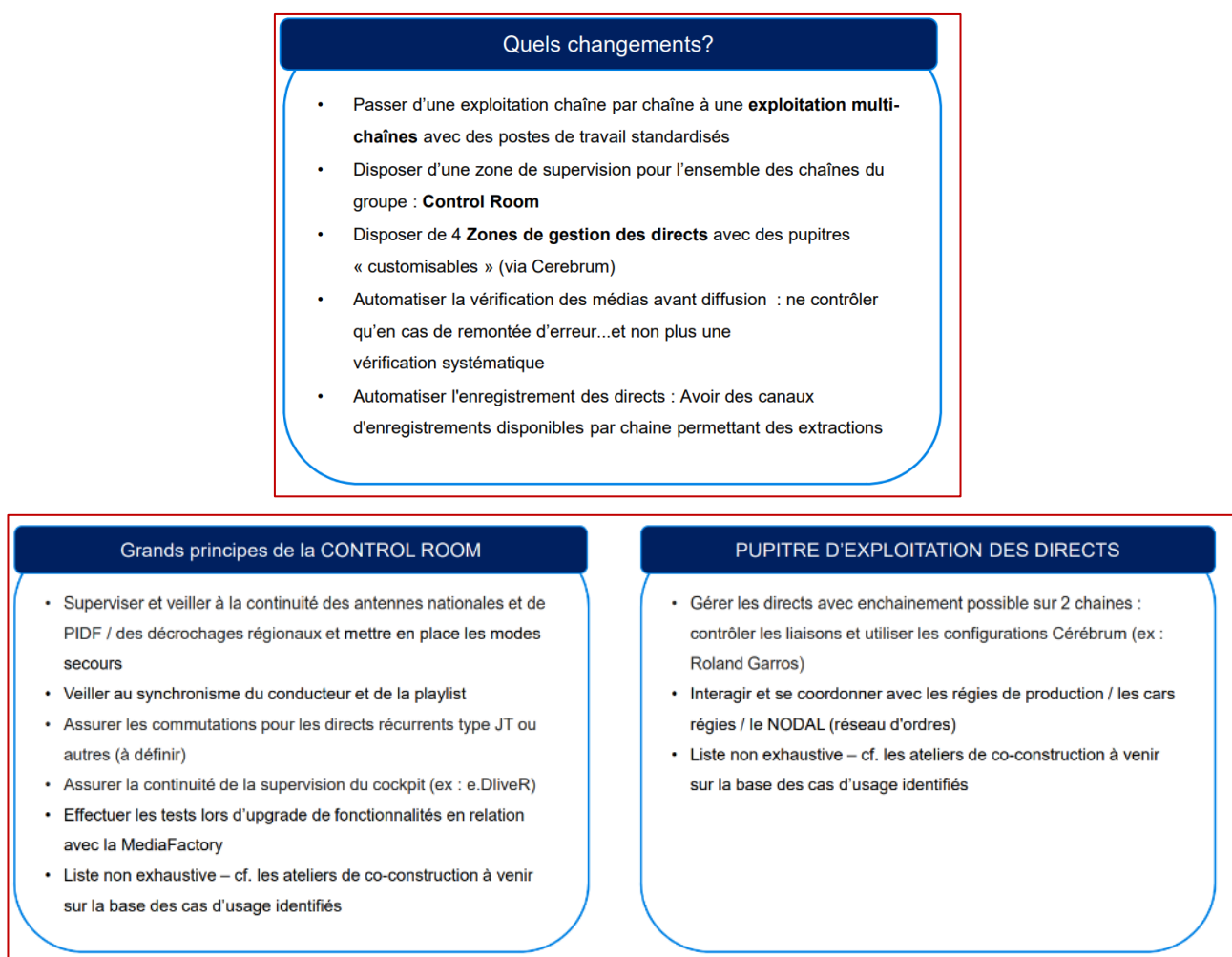


Figure 24 : les grands principes et changements envisagés pour l'Exploitation

Les Chefs d'exploitation seraient concernés par de multiples nouveautés techniques :

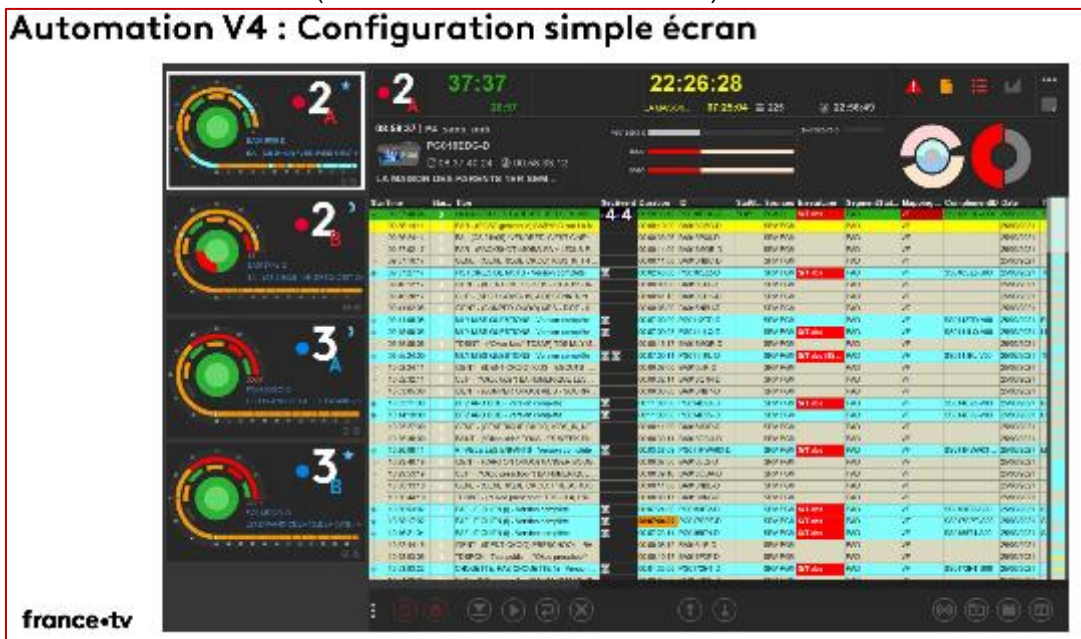
- **Stockage partagé** central par voie
- **Grille de commutation centrale** « multifonction » : grille, traitement de signaux vidéos/audios, synchronisation vidéos, mosaïques, compatible IP , avec une topologie distribuée et répartie sur plusieurs modules qui assurent une meilleure continuité de service en cas de défaillance d'un module
- **Gestion centralisée des équipements** (CERÉBRUM) pour gérer le multi-chaîne
- **KVM** = Blackbox - en IP
- **Processeur audio** = AERO
- **Système habillage** = ROSS - Xpression
- **Serveurs vidéo** = Harmonic – Spectrum X
- **SMS** = remplaçant d'Omnium
- **Automation** = MBT v4
- **Synchronisation** = Tektronix - avec distribution PTP et NTP
- **Hyperconvergence** = NUTANIX - postes clients et serveurs virtualisés, simplification de leur gestion et amélioration de la sécurisation
- **Réseaux IT Spine & Leaf** : architecture flexible et résiliente
- **Médiamétrie** : TNT intégrée aux serveurs vidéo

Il est prévu un ensemble de canaux disponibles pouvant se substituer aux voies principales et secours mais également pour alimenter d'autres chaînes (ex : France 2 international) ou un autre besoin.
 >> Possibilité d'externaliser ces canaux à des fins de sécurisation (en cours d'étude) , ex : cyberattaque <<

Figure 25 : liste des nouveautés techniques prévues pour l'Exploitation

LES EVOLUTIONS ATTENDUES SUR MBT (AUTOMATION)

- **Missing média** : simplification du workflow.
- **Check média** : automatisation de certains contrôles (taille fichier, TC In, durée du programme, TC des sous-titre, en-têtes des sous-titre), afin d'éviter la vérification visuelle et sonore effectuée manuellement par les opérateurs. L'objectif étant de gagner du temps sur ces vérifications. Les études sont en cours.
- **Record** : harmoniser le process des enregistrements, fiabiliser les records et réduire les actions des opérateurs. Les études sont en cours.
- **Remontées d'alarme** : améliorer et clarifier les alarmes, exporter les alarmes pertinentes vers Cerebrum, améliorer leur ergonomie (affichage, réactivité...). Etudes et travaux en cours.
- **Apporter de nouvelles fonctionnalités** à la V4 de l'automation qui sera déployée dans la Control Room (une dizaine de fonctionnalités).



Automation V4 : Configuration écran élargi



Figure 26 : exemples de configuration de l'automation MBT V4-Exploitation

MISE EN PLACE D'UN NOUVEL OUTIL POUR LA GESTION CENTRALISEE DES EQUIPEMENTS : CEREBRUM

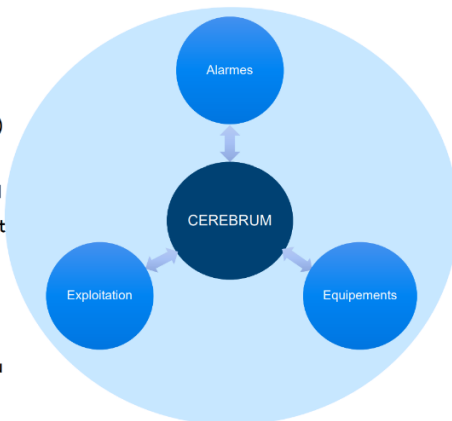
CEREBRUM – Gestion centralisée des équipements (1/)

QU'EST-CE QUE CEREBRUM ?

CEREBRUM est un outil permettant

- ✓ de gérer (piloter, configurer) les équipements (grille, mosaïque, KVM, Tally, UMD,...) de façon centralisée) et de gérer les environnements de travail
- ✓ d'avoir une ergonomie de travail améliorée, une IHM personnalisable incluant des règles de traitements et macros
- ✓ de récolter traiter et remonter des alarmes

CEREBRUM n'est pas un automate de diffusion ou de production, il est nécessaire de le piloter (exploitation et/ou maintenance)

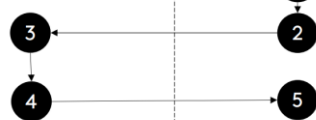


CEREBRUM – Exemple d'utilisation de Cerebrum

Pupitre Exploitation Direct

Contrôle Room

Exemple 1



Dans la contrôle room à l'approche du direct (1), je choisis la salle d'exploitation des directs dans Cerebrum en indiquant quel type de direct je souhaite réaliser (2), Cerebrum descend la configuration souhaitée en modifiant l'environnement de travail de la salle choisie (commutation KVM, Mosaïques adaptée, écrans, sources de grilles, ...) (3), j'opère mon direct dans la salle (4), à la fin je libère la salle via Cerebrum qui modifie l'environnement de travail pour une utilisation ultérieure

Exemple 2



Dans la contrôle room, une alarme concernant un silence audio est émise par un équipement (1), Cerebrum la reçoit et alerte l'exploitation en fonction de la criticité de l'évènement (2) (alarme sonore, affichage de la source en erreur sur un moniteur, ...). L'exploitation peut ainsi rapidement agir en fonction de l'alarme émise.

Figure 27 : présentation synthétique de Cerebrum-Exploitation

HARMONISATION DES PROCESSUS DE FABRICATION DES HABILLAGES DYNAMIQUES

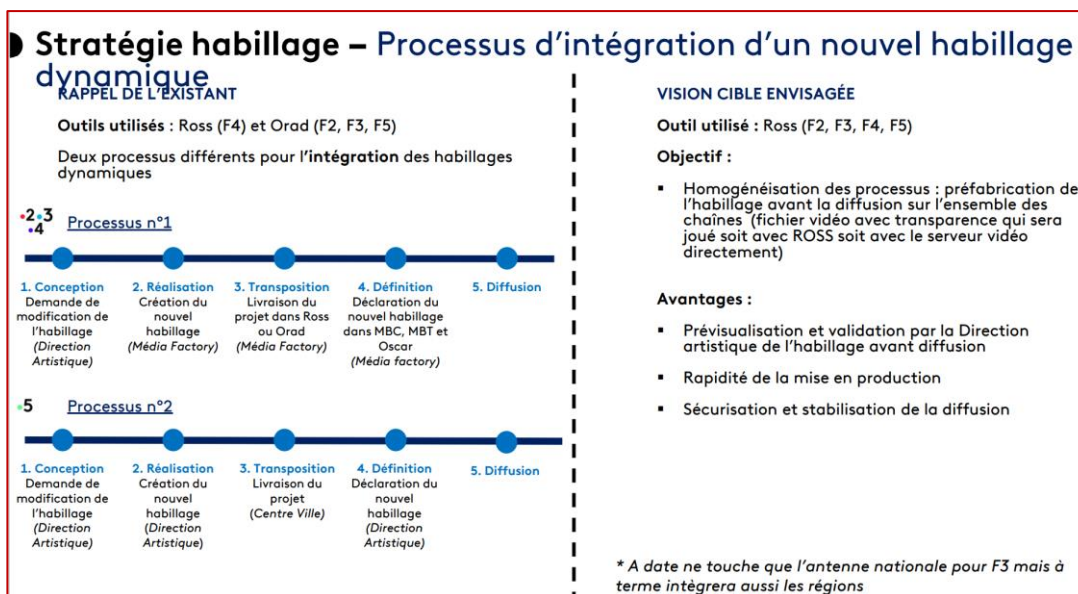


Figure 28 : processus d'intégration d'un nouvel habillage dynamique

Au regard des investigations réalisées, les évolutions des activités pour les Chefs d'exploitation soulèvent cinq principaux sujets :

➤ L'articulation de ces activités entre elles

Plusieurs salariés ont exprimé un manque de visibilité claire sur l'organisation opérationnelle projetée et la répartition des activités de la Control Room et des Régies des directs sur le personnel présent : les Chefs d'exploitation seront-ils affectés par activité, soit à la Control Room ou aux Régies des directs ? Réaliseront-ils ces activités sur une même vacation comme aujourd'hui ? Si tel est le cas, quelle serait l'articulation avec le principe de la multidiffusion : passage de la Control Room vers les directs de la même chaîne ou les directs de plusieurs chaînes ?

Ces questions qui dépendent de l'organisation opérationnelle de leurs activités sont posées à ce stade pour plusieurs raisons : d'une part elles sont légitimes car elles constituent un moyen de se projeter dans l'organisation cible et l'avenir de leur travail ; d'autre part c'est la réorganisation de leurs activités au sein d'un nouveau concept qu'est celui de la surveillance simultanée de plusieurs chaînes qui les préoccupe.

➤ La charge de travail relative à la surveillance de plusieurs chaînes

Comme présenté dans le rapport d'expertise de l'Etape 1 de la Phase 2, l'activité des Chefs d'exploitation se caractérise, comme pour les Chefs de chaîne par une forte composante cognitive. La charge informationnelle auditive et visuelle est très importante pour les Chefs d'exploitation.

Les situations de travail des Chefs d'exploitation sont des situations dites dynamiques complexes. C'est-à-dire qu'il s'agit de situations dont l'état peut changer sans qu'il y ait action de l'opérateur. La charge mentale nécessite sur certaines tranches une attention accrue, une mobilisation importante de la mémoire immédiate, et une sollicitation du système perceptif auditif et visuel.

Aussi, des séquences de l'exploitation sur une journée de diffusion peuvent se caractériser par une forte astreinte mentale lorsque les opérateurs mobilisent l'ensemble de leurs fonctions mentales pour traiter les informations et opérer les bonnes actions.

Lorsque l'organisme sollicite à l'excès ses ressources, il s'en suit une surcharge telle qu'il ne peut plus traiter toute l'information disponible. Cela conduit en premier lieu au risque d'erreur, notamment dans le cas d'une multidiffusion de plusieurs chaînes Premium.

S'ajoute à cela, l'influence de l'environnement de travail sur le coût de cet effort mental. L'interférence des informations, le bruit ambiant, les passages, et la multiplication des sources visuelles et sonores impliqueraient pour les Chefs d'exploitation un effort supplémentaire de concentration pour éviter la prise en compte des informations environnantes et le risque d'erreur qu'elles pourraient induire.

➤ **La vérification audio des programmes via des retours visuels et des alarmes**

Cette problématique a été soulevée depuis le démarrage du projet. Les Chefs d'exploitation ont soulevé une question qui ne cesse de revenir au sein des débats : comment allons-nous faire pour écouter plusieurs chaînes ?

Selon les informations recueillies en entretien, il leur a été précisé que techniquement il serait possible d'écouter plusieurs chaînes depuis la Control Room. Toutefois, cette configuration ne serait pas réaliste selon eux, car les retours audios seraient inaudibles, ce qui va à l'encontre des objectifs de la surveillance qu'ils doivent effectuer.

Seule l'écoute d'une seule chaîne serait dans les faits opérationnelle. La surveillance audio des autres chaînes se ferait à travers des alarmes visuelles et sonores.

Selon les Exploitants, ces dispositifs ne seraient pas efficaces car certains défauts sonores ne pourraient être détectés que par l'écoute à l'oreille.

Selon eux « *le contrôle audio par les yeux et les alarmes* » ne garantit pas une surveillance de qualité du son, au risque de dégrader la qualité des programmes, et par là même la qualité de service rendu aux téléspectateurs.

Il s'agit pour les exploitants d'une baisse des exigences attendues de l'Exploitation future au sein de la Control Room, ce qui n'est pas sans conséquences en termes d'atteinte au sens de leur métier.

➤ **Les contrôles effectués la nuit**

Selon le document projet (p.38) « *Une grande partie du temps dédié aux contrôles avant diffusion des programmes va donc être prise soit par des outils équipés d'automatismes, soit par les équipes de préparation de la diffusion (par exemple pour ce qui est de vérifier l'intégrité d'un habillage).* » Ces évolutions font écho à la réduction des vacations de nuit sur certaines tranches horaires (à partir de 00h notamment).

Ce postulat appelle deux constats :

- Actuellement certains contrôles tels que les Habillages dynamiques ne peuvent être effectués qu'après export de la playlist d'Oscar vers MBT par le Chef de chaîne. La réalisation de ce contrôle est donc tributaire de l'horaire de cet export. La fin de service des chargés de la préparation de la diffusion, qui reprendraient ces contrôles, est prévue entre 20h et 21h. Dans le cas où des playlists étaient exportés après ces horaires, les opérations de contrôle devraient malgré tout être réalisées par les Exploitants présents ;
- Nombre de Chefs d'exploitation nous ont confirmé qu'ils continueraient dans la configuration cible à consacrer un temps donné pour la réalisation de ces contrôles. Ils considèrent qu'ils ne peuvent pas prendre la responsabilité de la diffusion sur la base de contrôles effectués par des tiers à l'équipe Exploitation.

A partir du moment où les éléments (programmes et évènements secondaires) sont sur le serveur de diffusion, précisent-ils, la responsabilité de contrôler le contenu de la playlist leur incombe. Cette organisation constitue un moyen de prévention afin d'éviter toute situation incidentelle.

➤ La capacité des équipements cibles

Lors de nos investigations, plusieurs Chefs d'exploitation ont émis des réserves quant à la capacité des futurs équipements à répondre à l'ensemble des exigences de leurs activités. Suite à la phase d'expression des besoins, plusieurs ateliers ont eu lieu avec la Media-Factory pour qualifier les besoins des Exploitants et examiner les conditions de leur faisabilité technique.

A l'issue de ces ateliers, les Exploitants ont formalisé un document, que nous nous sommes procuré, afin de synthétiser leurs demandes.

1^{ère} synthèse des ateliers CDE

Les exploitants F2/3/5 expriment des besoins intangibles afin d'exercer leur métier de Chef d'exploitation dans la future plateforme CDE.

Il apparaît clairement que les workflows cibles s'apparentent à la diffusion d'une premium et de 4 thématiques. Toute l'architecture y répond ainsi que les équipements qui sont sous dimensionnés.

Pourtant, il a bien été établi que l'on considérerait pour toute la phase de co-construction en ateliers, **la diffusion de 5 chaînes premium en cible**. Pour y répondre, voici une liste de développement d'équipements et d'outils de travail qui n'ont pas été prévus et qui demeurent impératifs pour la réussite du projet.

➔ Entrées mixeur (SMS)

- Pour enchaîner entre 2 sources lives et préparer une 3ème source live, **il est nécessaire de pouvoir affecter et contrôler 6 entrées Ext minimum dans le mixeur (3 principales + 3 secours)**.
- Actuellement, l'outil SMS comporte 7 entrées mixeur par chaîne : (Play A, Play B, Clip, PUB, EXT1, EXT2, EXT3) ce qui est insuffisant pour la gestion de l'antenne. 3 autres EXT sont demandés pour exploiter correctement les directs. **La totalité des sources doit être 10 entrées dans le mixeur.**
- Idem pour la VoieB : **les entrées doivent être identiques à la voieA .**
- Pouvoir modifier une affectation Ext. dans la playlist MBT en urgence.

➔ Control room / MBT

- Suivi des départs antennes : chaque départ doit être affiché, en ayant la visu permanente sur la play list idoine. Nécessité d'avoir 5 postes client distincts correspondants aux 5 chaînes (PR1, PR2, PR3, PR4 et PIDF).
- Solution pour monitorer indépendamment les 3 départs audios (VF, AD et VM) de chaque antenne.
- Assurer un contrôle audio et vidéo synchronisés des sources de manière qualitative.

Mosaïque (à développer lors de l'atelier Mosaïque)

- L'affichage d'un départ antenne doit comporter 16 vignettes minimum : les 10 entrées mixeur + clean, prw habillage (synthé ou autre), habillage, Prw antenne, Antenne départ A, Antenne départ B.

➔ Régie de direct

- Elle doit pouvoir servir à gérer entièrement une antenne si besoin
- La mosaïque doit afficher 26 vignettes minimum pour gérer les directs et l'antenne (liste à compléter) : 8 sources (nodal, régie) + 16 pour la diffusion + 1 pour checker un média + 1 via l'affectation grille
- Un monitoring audio et vidéo qualitatif

➔ France Bleu

- Besoin de gérer à terme 58 départs régions + gestion des décrochages dans une régie de direct. Au final, la mosaïque devra afficher 116 vignettes In / Out au total.
- Besoin d'agrandir une vignette (en cliquant dessus) pour monitorer l'audio et la vidéo.

➔ Synoptique

- Nous demandons à la Média Factory un synoptique général de l'installation affichant les entrées et sorties des serveurs (y compris les ports Rec), les mosaïques, les sources extérieures, la grille centrale simplifiée, etc...

Certains interlocuteurs institutionnels nous ont précisé que les ateliers avec la Media Factory se poursuivent afin de traiter les remontées des Exploitants et que « *le projet avance positivement sur le plan technique* ». Aussi, une synthèse de l'avancement sur les différents points nous a été transmise :

Synthèse des besoins

Pour répondre à la diffusion de 5 chaînes premium en cible, voici une liste d'équipements et d'outils d'exploitation à développer impérativement.

Outil SMS / Grille : doit pouvoir répondre à la gestion de plusieurs directs consécutifs. Le mixeur doit avoir au minimum 10 entrées.

Exemple : JT 20h + allocution du président + match du rugby en sortie du 20h. 2 à 4 liaisons par direct (principal et secours...).

- Suite à la réunion exploitation/media factory du 5/01/22, point pris en charge par [REDACTED]

Control room automation MBT : nécessité d'avoir 5 postes client distincts affichant en permanence chaque playlist correspondantes aux 5 chaînes (PR1, PR2, PR3, PR4 + PIDF).

Solution pour monitorer indépendamment les 3 départs audio (VF, AD et VM) de chaque antenne ?

- Suite à la réunion exploitation/media factory du 18/01/22, point pris en charge par [REDACTED]

Control room et pupitres de direct

Mosaïques : deux réunions spécifiques sont planifiées en janvier 2022 pour définir le nombre de vignettes et lesquelles.

- Propositions faites par l'exploitation qui seront intégrées dans la VO de la plateforme. Voir mails des 5, 6 et 16 janvier (pupitres direct)
- Voir compte rendu et proposition VO pour le mur d'images et outils de la control room (voir mail du 19/01/2022).

Pupitres de Direct : prévoir une solution simple de mixage afin de ne pas utiliser la régie de production. Prévoir une écoute de qualité avec un panel de grille de sélection des sources.

Exemple : la régie de production enregistre les météos et un mixage live à destination du linéaire ou du non linéaire est produit en simultané.

- Point pris en compte par l'ingénierie de la Media Factory [REDACTED]

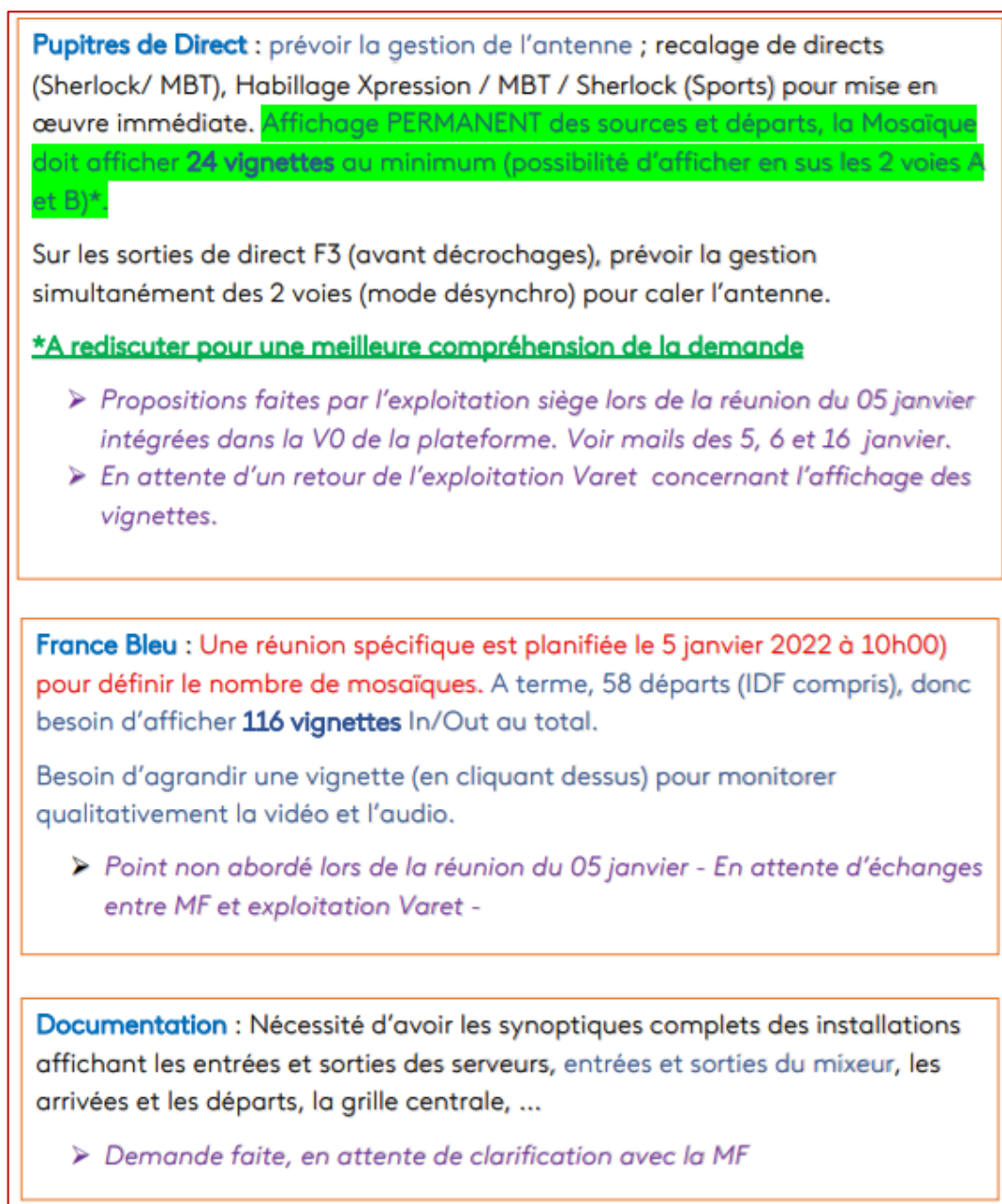


Figure 29 : avancement des travaux relatifs aux besoins techniques-Exploitation

A ce stade, des Chefs d'exploitation maintiennent leurs réserves. Il n'est pas garanti selon eux que la Media-Factory puisse répondre favorablement à leurs besoins car des arbitrages en amont ont été effectués et seraient irréversibles, comme l'achat des équipements dont il est prévu qu'ils soient installés dans les Régies des directs. Ils restent donc sceptiques quant à la faisabilité des besoins exprimés.

IV.4.2. L'organisation des activités connexes à l'exploitation des régies

Le document projet précise qu'en dehors des carrefours de directs, les Chefs d'exploitation pourraient être amenés à :

- « Vérifier la bonne remontée de l'ensemble des médias dans les serveurs de diffusion avant J-1, avec l'aide d'un outil de remontée automatique des incohérences.
- Prendre part à la préparation des actions événementielles (Jeux Olympiques, productions externes...) et des maintenances régulières en relation avec la Média Factory.
- Fabriquer un habillage en urgence grâce à un nouvel outil.
- Appuyer les chargés de contrôle qualité, en pic d'activité ou en leur absence, par exemple pour réaliser certaines vérifications techniques en urgence avant diffusion, ou faire du reboutiquage de contenus.
- L'activité de bornage sur la plateforme des tops devrait être majoritairement automatisée par un futur outil, cependant les exploitants pourraient avoir à y effectuer quelques actions ponctuelles depuis la Control Room.
- Enfin, les activités de production se poursuivront pour répondre aux sollicitations des antennes linéaires et non-linéaires, dans la régie existante au CDE : les chefs d'exploitation seront amenés à mettre en œuvre la régie de production et le plateau associé. »

Au regard de nos investigations, le principal sujet que soulèvent ces activités est celui de la production. Actuellement seuls, les Chefs d'exploitation de F2 réalisent ces activités. Lors de l'organisation transitoire il était question d'identifier trois niveaux de production selon leur complexité afin de prévoir une montée en compétence des Exploitants.

Pour rappel, l'activité de « préparer et participer à la fabrication d'éléments de programmes en direct ou enregistrés depuis la régie finale » fait partie de l'actuelle fiche de poste des Chefs d'exploitation.

L'examen comparatif de cette fiche et la fiche de poste cible montre qu'il a été ajouté à cette activité : « dans le cas d'activités de production à destination des antennes linéaires et non linéaires. Participer à la fabrication d'habillages et de reboutiquage des contenus. » Il a également été ajouté l'activité « assurer la supervision des FAI. »

Activités
<ul style="list-style-type: none">• Animer, coordonner et superviser les activités des équipes d'exploitation.• Exploiter l'ensemble des équipements concourant au bon déroulement de la diffusion des programmes.• Sécuriser la diffusion des programmes, gérer les incidents et prendre les mesures correctives.• Assurer la coordination des activités avec le représentant de l'antenne et pallier son absence éventuelle.• Elaborer le reporting des différentes activités dont les rapports d'incidents.• Préparer et participer à la fabrication d'éléments de programmes en direct ou enregistrés depuis la régie finale.• Contribuer à la mise en place ou à l'évolution des systèmes.• Participer à la rédaction et à la validation des procédures d'exploitation et en assurer l'application.

Figure 30 : fiche de poste actuelle Chefs d'exploitation

- Activités :**
- ✓ Exploiter l'ensemble des équipements concourant au bon déroulement de la diffusion des programmes.
 - ✓ Sécuriser la diffusion des programmes, gérer les incidents et prendre les mesures correctives, assurer la supervision des FAI.
 - ✓ Assurer la coordination des activités avec le chef de chaîne et pallier son absence éventuelle.
 - ✓ Elaborer le reporting des différentes activités dont les rapports d'incidents et les rapports d'activité.
 - ✓ Préparer et participer à la fabrication d'éléments de programmes en direct ou enregistrés depuis la régie finale dans le cas d'activités de production à destination des antennes linéaires et non linéaires. Participer à la fabrication d'habillages et de reboutiquages des contenus.
 - ✓ Contribuer à la mise en place ou à l'évolution des systèmes.
 - ✓ Participer à la rédaction et à la validation des procédures d'exploitation et en assurer l'application.

Figure 31 : fiche de poste cible Chefs d'exploitation

Au regard de nos investigations, certains Chefs d'exploitation ne souhaitent pas évoluer vers le Cockpit de supervision ni procéder à des activités de production. Quand d'autres expriment une volonté d'être formés et de réaliser des activités de production de premier niveau 1 mais pas au-delà.

Les Chefs d'exploitation ne seraient pas dans l'obligation de postuler sur les futurs emplois Chefs d'exploitation (contrairement à ce que pensent certains d'entre eux). Ils seraient donc transférés automatiquement sur les postes cibles. Se poserait donc la question de la gestion de l'écart entre le prescrit et le réel : dans le cas où certains exploitants exprimeraient le souhait de ne pas procéder aux activités de production, de reboutiquage ou de supervision, quelles solutions seraient envisagées ?

IV.4.3. Le Cockpit unique de supervision

La création du Cockpit de supervision vise le regroupement de l'ensemble des activités de supervision sur un site unique et l'augmentation de la plage horaire.

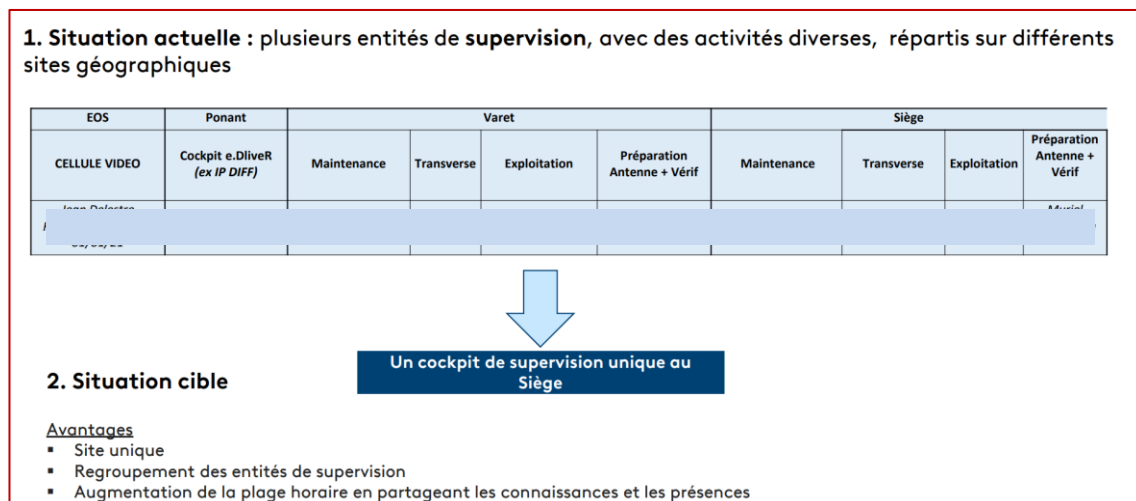


Figure 32 : répartition actuelle des Cockpit de supervision et situation cible-Exploitation

Pour les équipes d'Exploitation cela se traduit par :

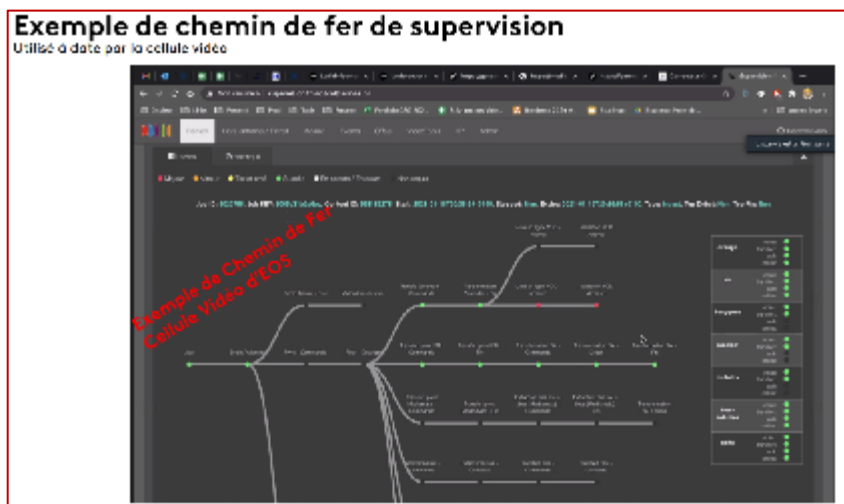
« La création de ce cockpit de supervision restera complémentaire aux activités de maintenance :

- Le cockpit supervisera les distributions (flux, médias, équipements) en sortie de la régie finale.
- Pour ce qui est de la gestion des incidents, le cockpit de supervision gèrera les incidents de niveau 0 et de niveau 1, et la maintenance gèrera les cas plus complexes.

En cible, le cockpit de supervision :

- Rassemblera les activités des cockpits actuels :
 - Superviser les flux linéaires à destination du numérique
 - Superviser les médias de replay à destination du numérique
 - Superviser les médias de contenu à destination du numérique (par exemple, les vidéos à destination de Lumni) sur FAI et OTT
 - Superviser l'infrastructure du CDE
 - Gérer les incidents - Niv0 : alerte
 - Gérer les incidents - Niv1 : application de procédures correctives simples ou remonté d'alerte via la création de tickets
- Prendra en charge de nouvelles activités :
 - Superviser les Lives FAI du numérique
 - Superviser les replays du numérique sur les box
 - Superviser les décrochages (France 2 International, régions et France Bleu)
 - Superviser la TV segmentée (ciblage publicitaire et décrochages régionaux)
 - Superviser le « chemin de fer »

La nuit, la seule activité nécessitant une attention particulière est la supervision des FAI. Cette supervision pourra être réalisée depuis la Control Room, en parallèle de la supervision de la diffusion des antennes linéaires, grâce à des écrans de rappel des workflows clés à suivre la nuit.



Concernant les outils et les équipements, dans un premier temps seront installés dans le cockpit ceux utilisés actuellement dans les différentes cellules de supervision. Des études seront lancées dans un second temps pour optimiser ces outils et les processus afférents. »

Lors de nos investigations, nous avons systématiquement interrogé les Chefs d'exploitation sur la liste des activités actuelles et cibles du Cockpit de supervision afin de déterminer leurs connaissances actuelles sur ces activités et leurs projections dans la configuration cible.

Des Exploitants ont réussi à traduire la nomenclature d'une partie de ces activités, et d'expliquer ce à quoi elles correspondaient. Sur d'autres activités en revanche, certains ont émis des hypothèses sur ce qu'elles pouvaient représenter. Enfin, certaines activités ne correspondaient pas à ce qu'ils connaissent de leur activité de travail actuelle.

Quant à leurs projections, plusieurs avis ont été exprimés :

- Certains Chefs d'exploitation ont exprimé clairement leur refus d'exercer ces activités considérant qu'elles se rapprochent du métier de la Maintenance et pas celui d'un Chef d'exploitation antenne ;
- Certains ont exprimé qu'ils ne souhaitent pas évoluer vers ces activités, mais que s'il fallait le faire ils le feraient, sous réserves de formations adaptées. Cependant, ils n'expriment pas de motivation pour le faire. Pour ces salariés, les activités du Cockpit de supervision ne se représentent pas un grand intérêt, compte tenu de leur l'ancienneté dans le métier d'Exploitation et de leur âge ;
- Pour d'autres Chefs d'exploitation, les activités du Cockpit de supervision ne correspondaient pas à ce qu'ils connaissent de leur activité actuelle. Ils considèrent qu'il s'agit d'un autre métier. Ils précisent toutefois, que si la Direction souhaite intégrer ces activités dans le périmètre des Chefs d'exploitation, cela resterait conditionné à deux éléments : le déploiement des formations nécessaires, et la reconnaissance de ces nouvelles activités pour les Chefs d'exploitation par le biais d'une rétribution afférente.

Nous constatons ici que la tendance de ces avis est la même : l'évolution des Chefs d'exploitation vers le Cockpit de supervision ne va pas de soi.

Certains interlocuteurs institutionnels indiquent également que la montée en compétence pourrait être plus importante pour certains Chefs d'exploitation de par leur parcours et leur formation initiale.

Il s'agit là d'un enjeu stratégique pour le projet dont la faisabilité risque d'être compliquée.

IV.4.4. Conclusion : un risque de tension entre les objectifs et les moyens

Nous constatons à travers l'ensemble des éléments présentés dans les parties de ce chapitre que :

- L'effectif de l'Exploitation serait réduit à la cible ;
- L'effectif considéré ne prend pas en compte l'ensemble des forces de travail déployées pour absorber les activités actuelles d'Exploitation et des Cockpit de supervision ;
- Le nombre de vacations actuelles par semaine serait réduit à la cible ;
- Le volume horaire correspondant à ces vacations serait également réduit à la cible ;
- Certaines amplitudes d'Exploitation seraient réduites à 9 heures ;
- Les Chefs d'exploitation ne seraient plus en charge d'une seule chaîne mais de plusieurs chaînes Premium ;

- Ils seraient déchargés des contrôles effectués actuellement la nuit, mais risquent malgré tout de continuer à en faire une partie (travail invisible) ;
- Ils devraient monter en compétence et intégrer de nouvelles activités dont la production et le reboutiquage ;
- Ils utiliseraient de nouveaux outils et automatisations qui sont encore en cours d'étude et de développement ;
- Ils seraient concernés par de multiples nouveautés techniques dans leur activité future ;
- Les activités de supervision réalisées actuellement par des personnels prestataires seraient internalisées mais à effectif constant pour les permanents de l'Exploitation ;
- Ils devraient intégrer de nouvelles activités de supervision qui ne feraient pas sens pour certains d'entre eux, et qui nécessiteraient une importante montée en compétences ;
- Des réserves sont émises quant à la capacité technique des futurs équipements.

Compte tenu de cette configuration, un risque prévisible en termes de tension entre les objectifs visés et les moyens d'y parvenir est à prévenir. La soutenabilité des futures activités et de l'organisation globale de l'Exploitation est fortement interrogée.

Selon nous, l'évaluation de la charge de travail faite par la Direction ne constitue pas une réponse favorable quant à la soutenabilité de la charge de travail envisagée pour l'effectif considéré à la cible. (cf. figure ci-dessous).

Elle permet une vision sur la répartition des effectifs selon l'évolution des directs et des décrochages. Toutefois, elle ne prend pas en compte l'ensemble des transformations envisagées concernant 1/ les activités qui sortiraient du périmètre de l'Exploitation, 2/ les gains des automatisations projetées, et 3 //l'intégration de nouvelles activités dans le périmètre de l'Exploitation. La pesée des activités relatives au Cockpit de supervision restent à qualifier et à quantifier. D'autant que ces activités seraient internalisées mais à effectif constant pour les Chefs d'exploitation et les Techniciens de la Cellule vidéo.

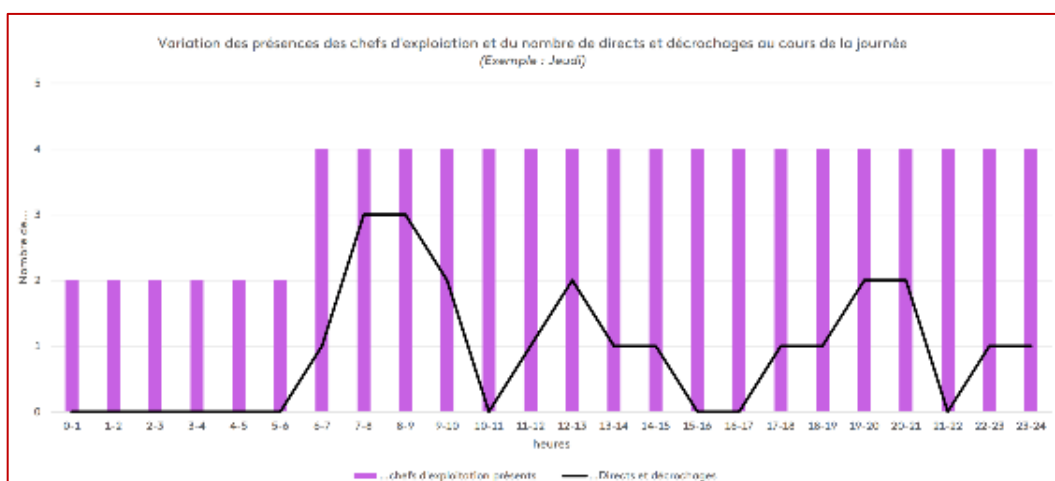


Figure 33 : évaluation de la charge dans le cadre du projet-Exploitation

Si la tension entre les objectifs visés et les moyens nécessaires pour y parvenir n'est pas anticipée, l'organisation cible représenterait un facteur de risque de dégradation des conditions de travail des Chefs d'exploitation et des Techniciens de la cellule vidéo avec un risque d'effets délétères et des atteintes pour leur santé mentale et physique.

V. - Éléments transverses

V.1.1. Evolution des effectifs et GPEC

Depuis le démarrage du CDE, deux principaux enjeux ont régulièrement été rappelés : 1/ répondre aux enjeux du numérique ; 2/ adapter les ressources dans un contexte où le groupe France Télévisions doit effectuer des efforts de réduction d'effectifs :

➤ Février 2019 :

« L'objectif stratégique pour France Télévisions est de mettre le numérique au sein de nos organisations en créant un centre de gestion unique de tous les médias de programme de France Télévisions (linéaire et non linéaire). [...] Dans sa stratégie le projet vise à mettre le numérique au sein des organisations en centralisant les activités de gestion des médias de programme du groupe, il encourage la mise en place de nouveaux processus métier plus performants qui intègrent les activités digitales, garantissant à terme la pérennisation du CDE [...] A terme, l'objectif de la Direction des technologies est donc d'adapter plus globalement les ressources, les process et les moyens techniques aux ambitions du groupe. »

➤ Décembre 2019

« A terme, ce projet doit permettre d'adapter plus globalement les moyens techniques, les process et les ressources aux ambitions du groupe. »

➤ Décembre 2020

« Un nombre conséquent de collaborateurs sont partis ou vont partir par le biais de la RCC. Conformément à la politique RH de l'entreprise et compte tenu du contexte du CDE, il n'est pas prévu de remplacer ces départs. »

En se basant sur ces éléments, la Direction précise que la réduction des effectifs a toujours été annoncée depuis le démarrage du projet, voire même avant.

La difficulté durant les précédentes étapes était de donner une cible précise de ces effectifs. Cette contrainte est désormais levée puisque la cible est connue et présentée aux instances dans cette dernière étape du projet.

Il aurait été imprudent du point de vue de la Direction de pérenniser les effectifs du CDE par des emplois permanents en CDI, car elle se serait trouvée dans l'obligation à la cible, de les licencier. Cette éventualité a pu être écartée, selon la direction, qui indique que tous les emplois en CDI sont préservés.

Nous portons un regard différent sur ce point. Etant donné que la baisse des effectifs était prévisible depuis plusieurs années, des emplois permanents auraient pu être préservés et remplacer les différents départs projetés. La conduite d'une Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences dès le démarrage du projet, aurait pu, a minima, proposer une alternative au risque de licenciements.

En effet, la conduite d'une GPEC aurait peut-être pu permettre à la fois de ne pas baisser les effectifs du CDE, tout en anticipant des parcours professionnels de mobilité au sein du groupe ou de fin de carrière, qui viendraient répondre à l'objectif d'adapter les ressources du CDE aux enjeux relatifs à ses évolutions.

Pour rappel, il s'agit d'une modalité déjà prescrite dans l'Accord cadre sur le déploiement du projet d'entreprise et à laquelle nous avons fait référence aussi bien dans notre rapport portant sur l'Etape 1 de la Phase 2 (la nécessité de mener une GPEC) que dans notre rapport portant sur l'organisation transitoire du CDE.

Pour rappel, l'Accord RCC stipule :

- Le recours à ces nouveaux outils ne doit pas être guidé par un objectif de réduction des emplois mais permettre à France Télévisions de mieux remplir ses objectifs éditoriaux, d'améliorer la qualité et les conditions de travail ;
- Mise en œuvre d'une GPEC de progrès par projet :
 - Évaluation et planification des départs dans le cadre du dispositif de Mobilité Externe Sécurisée incluant un dispositif de fin de carrière ;
 - Suivi des départs par métier ;
 - Estimation des besoins de remplacement des départs tenant compte des cadrages budgétaires et des engagements sur l'emploi du présent Accord (volume et nature) ;
 - Modalités de comblement des besoins (mobilité, recrutement, reconversion, intégration de CDD réguliers, etc.).
- La méthodologie retenue au sein de chaque service concerné par un projet d'évolution permettra une analyse globale de l'activité, dès que le projet d'évolution apparaîtra, en veillant à :
 - Analyser les fonctionnements actuels ;
 - Définir collectivement des fonctionnements alternatifs ;
 - Assurer la transmission des savoirs et savoirs faire opérationnels au sein des équipes entre les salariés amenés à quitter la Société et ceux amenés à la rejoindre ou à y rester ;
 - Contribuer à la qualité des échanges entre les professionnels concernés et au respect de l'expression de chacun ;
 - Prendre en compte les impacts humains éventuels pour prévenir au mieux et le plus en amont possible les risques professionnels qui y seraient associés.

Sur la base du document projet d'information-consultation sur l'organisation cible, les équipes des 4 unités principales du CDE aurait baissé de 22 % **(-18 postes)**.

	Nombre de postes	
	Actuel	Cible 2023
Préparation de la diffusion-Médiathèque	9	5
Préparation de la diffusion-Contrôle qualité	18	12
Conduite antenne	18	13
Exploitation (*)	38	35
Total	83	65

(*) : dont Cellule vidéo

Cette réduction diffère selon les périodes de références considérées et la typologie des postes pris en compte (CDI statutaires, Détachés, en mission...). Nous avons toutefois montré dans les chapitres précédents que cette baisse a bien eu lieu sur la période de référence du projet c'est-à-dire au moins depuis 2019.

Sur cette même période, il y a eu l'intégration de 3 postes de travail de la Cellule vidéo, le redéploiement d'un poste qui est à l'origine du deuxième poste de Direction, et la « création d'un poste spécifique de chargé de préparation de la diffusion ».

V.1.2. La planification du temps de travail : une composante aux enjeux multiples

TRAVAIL DE NUIT ET EFFETS SUR LA SANTE

La médecine du travail précise que la population du CDE fait partie des populations à risque qui bénéficient d'un suivi médical renforcé (tous les ans). Lors des visites médicales un temps est dédié à l'éducation à la santé et une fiche sur l'hygiène de vie (alimentation) est transmise afin de sensibiliser les salariés sur les effets relatifs au travail de nuit : syndromes métaboliques, diabète, obésité, troubles cardio-vasculaires, cancers...

Elle confirme par ailleurs, qu'en matière de travail en horaires atypiques la préconisation déterminante est de préserver des cycles réguliers et d'éviter la variabilité entre les périodes de travail et les périodes de repos (horaires de prise et de fin de service).

Plusieurs études ont montré que le travail de nuit est à l'origine de la désynchronisation des rythmes circadiens. Le rythme circadien est susceptible de se décaler, sous l'effet de facteurs extérieurs comme la lumière, l'exercice, les activités sociales, les prises alimentaires – et en particulier le travail de nuit (et/ou posté). Ces facteurs peuvent entraîner un décalage du rythme circadien, autrement appelé « désynchronisation ». Ainsi, « le travail de nuit peut altérer, de manière plus ou moins grave, la santé du salarié, allant de troubles du sommeil au risque de cancer ou encore à l'accident vasculaire cérébral. »¹⁷

Nous reprenons ici la classification de l'ANSES entre risques avérés, probables et possibles du travail de nuit.

Effets avérés	Effets probables	Effets possibles
▶ Troubles du sommeil	▶ Baisse des capacités de concentration et de mémoire	▶ Augmentation des lipides dans le sang (dyslipidémie)
▶ Somnolence	▶ Anxiété, dépression	▶ Hypertension artérielle
▶ Syndrome métabolique	▶ Surpoids et obésité	▶ Accident vasculaire cérébral
	▶ Diabète	
	▶ Maladies cardiovasculaires	
	▶ Cancer	

Source : ANSES, 2026.

Tableau 25 : les effets avérés, probables et possibles du travail de nuit

A cette revue des effets en santé, il est nécessaire d'ajouter que les risques liés au travail de nuit et/ou postés ne peuvent être évalués uniquement de manière isolée, mais doivent prendre en compte :

- Les caractéristiques sociodémographiques des personnels (âge, situation familiale et parentalité, état de santé, restrictions d'aptitude, etc.) ;
- L'organisation du temps de travail (nombre de postes de jours ou de nuits consécutifs, nombre de jours de repos entre deux postes, alternance jour / nuit, horaire de prise de poste, etc.) ;

¹⁷ INRS, ED 6305, « Le travail de nuit et le travail posté. Quels effets ? Quelle prévention ? », 2018, p. 3

- Le contenu du travail (exigences physique et cognitive des tâches, types de tâches) ;
- L'organisation et l'aménagement des situations de travail (souplesse d'organisation, possibilité d'anticiper, de réguler la charge de travail et diminuer la pression temporelle, etc.).

Ainsi, les bénéfices et les risques liés au projet de l'organisation cible doivent être appréciés non seulement au regard des modifications apportées dans la planification, mais également en termes d'organisation du travail.

La Direction met en avant à maintes reprises l'avancée que représente le projet en matière de réduction du travail de nuit et les risques y afférents, dont la pénibilité relative aux postes du CDE.

Nous avons montré à travers l'exemple des Chefs de chaîne que cette approche mérite d'être nuancée car la réduction du travail de nuit ne se décline pas de la même manière pour les salariés concernés. Là où les Chefs de chaîne de F2 et de F3 verraient leurs vacations de nuit se réduire, les Chefs de chaîne de F5 seraient amenés, dans l'absolu, à réaliser des vacations de nuit qui n'existaient pas pour eux auparavant (au-delà de 00h).

Nous avons également montré que la qualification du projet s'établit sur la base de cette évolution, mais également eu égard aux autres changements envisagés. Et les impacts de ces changements ne sont pas sans conséquences sur les futures conditions de travail, la santé mentale et physique des salariés et leurs parcours professionnels. La synthèse des risques identifiés est la suivante :

- Atteintes au sens du travail et qualité empêchée ;
- Augmentation de la charge de travail dont la charge mentale ;
- Glissements de tâches, erreurs, travail dans l'urgence ;
- Intensification du travail ;
- Fatigue ;
- Tensions dans les rapports sociaux ;
- Dégradation des conditions d'emploi ;
- Etc.

NOUVELLE PLANIFICATION ET IMPACTS SUR LA REMUNERATION DES SALARIES

La nouvelle organisation des vacations aurait un impact mécanique sur la rémunération des salariés. Celle-ci est composée d'un salaire de base (contractuel) et d'éléments variables calculés sur la base des compensations prévues dans l'Accord collectif d'entreprise.

Nombre de salariés ont exprimé la baisse prévisible de leur rémunération induite par la nouvelle organisation des vacations. Selon les estimations des uns et des autres cette baisse serait équivalente entre 30 % et 45 % de leur rémunération actuelle. Ceci constitue une dégradation de leurs conditions d'emploi. Compte tenu de leur forte ancienneté au sein du CDE, la baisse de cette rémunération risque d'impacter leur vie hors travail (conditions et qualité de vie, projets personnels, enfants à charge, crédits engagés...).

La Direction des technologies précise à ce sujet qu'elle souhaite que les salariés puissent obtenir la compensation maximale à laquelle ils aspirent afin de les pénaliser le moins possible.

Le processus de négociation sur ces éléments n'est pas encore engagé. Selon les acteurs institutionnels, il le serait à l'issue du processus d'information-consultation du CSE sur l'organisation cible, et notamment la stabilisation des planifications cibles.

Selon notre analyse, il serait réducteur d'expliquer les interrogations et les préoccupations des salariés, dans le cadre de ce projet, uniquement à travers leur crainte de voir leur rémunération baisser. Cette crainte est réelle et est exprimée par une majorité des salariés rencontrés. Toutefois, elle ne devrait pas invisibiliser leurs autres revendications relatives à leurs conditions futures de réalisation des activités :

- Moyens techniques ;
- Clarification de l'organisation cible ;
- Maintien d'une planification cyclique pour certains ;
- Evolution vers certaines activités ;
- Prises en compte des exigences de leur métiers dans les solutions envisagées ;
- Préserver le sens et l'intérêt de leur travail ;
- Préserver la possibilité d'effectuer un travail de qualité afin de garantir une qualité de service rendu aux téléspectateurs.

NOUVELLES MODALITES DE PLANIFICATION : LA SUPPRESSION DES PLANNINGS CYCLIQUES

Concernant les planifications cibles, le document projet indique :

« La présence prévisionnelle des équipes est affichée 4 semaines en amont selon les règles de l'accord collectif de l'entreprise.

[...]

Jusqu'à l'avant-veille à 17 heures d'un jour considéré, les tableaux de service peuvent être modifiés par création, allongement, réduction ou suppression de vacation. »

Or, selon l'accord collectif d'entreprise (cf. extraction ci-dessous) :

- La planification prévisionnelle de référence devrait s'établir sur durée allant de 2 à 14 semaines. Cela permet aux salariés de disposer d'une visibilité anticipée et de s'organiser en conséquence (équilibre vie au travail / vie hors travail) ;
- Les modifications citées ci-dessous, sont soumises à l'accord du salarié. Cette condition n'est pas reprise dans le document projet d'information-consultation sur l'organisation cible.

Enfin, l'un des points de tensions identifiés concernant la planification cible est celui de la suppression des plannings cycliques.

Certaines équipes utilisent ce principe depuis plusieurs années. Le principal avantage de ce modèle est de disposer, sur une très grande période, d'une visibilité prévisionnelle sur les jours de travail et les jours de repos. Cette visibilité permet aux salariés d'anticiper leur organisation sur le plan personnel et familial et contribue à l'équilibre vie au travail / vie hors travail. Même si des ajustements sont opérés par la suite, à la demande des salariés ou suite à des ajustements entre eux, ce principe de planification cyclique leur permet de disposer d'une base commune qui garantit une

répartition équitable des cycles de travail. Les équipes concernées revendiquent le maintien de cet usage afin de ne pas dégrader leurs conditions de travail actuelles.

La suppression de cette modalité constituerait en effet une dégradation des conditions de travail de ces salariés car elle ne permettrait plus de disposer de cette prévisibilité sur leur travail et les périodes de leur mobilisation.

A l'inverse, d'autres équipes fonctionnent sur un principe d'un tableau de service qui leur laisse des marges de manœuvre pour poser leurs jours de récupération quand ils le souhaitent, et de choisir la compensation financière des jours de récupération conformément aux possibilités laissées par l'accord collectif d'entreprise. Tel est le choix de certaines équipes depuis plusieurs années et à l'instar de leurs collègues qui pratiquent le planning cyclique leur fonctionnement n'a jamais été remis en cause. Ils revendiquent également la possibilité de maintenir cet usage dans le cadre de l'organisation cible. Dans le cas inverse, cela constituerait une dégradation pour eux caractérisée par la perte des avantages dont ils ont pu bénéficier depuis plusieurs années.

Des échanges sont en cours entre les différentes équipes concernant l'organisation projetée pour l'Exploitation. Il ressort de ces échanges des points de convergence parmi lesquels :

- La séparation en deux organisations différentes des activités de la Control Room et du Cockpit de supervision, soit deux plannings différents ;
- L'organisation des planifications dédiées à la Control Room et Régies des directs sur la base de 9 vacations de 12 heures par jour.

Nous faisons l'hypothèse que les modalités de planification (cyclique ou tableau de service) feraient partie de ces discussions entre les équipes. En l'absence d'une proposition concertée, ce point risque d'être à l'origine de crispations et de tensions dans les rapports sociaux entre les personnels. Il conviendrait ainsi d'examiner la possibilité de conserver ou de concilier les usages actuels afin de maintenir les avantages visés par les différentes équipes, malgré leur différence.

La durée du travail sera organisée sur une planification prévisionnelle de référence allant de 2 à 14 semaines sur laquelle les planifications de jour et de nuit sont équilibrées.

Ce planning prévisionnel de référence sera précisé par des tableaux de service établis de façon hebdomadaire. Les horaires de travail et/ou les vacations qui pourront varier, pour les besoins du service avec l'accord du salarié, d'une semaine à l'autre seront portés à la connaissance des salariés par affichage dans chaque service sur un tableau daté et signé par l'employeur.

Les tableaux de service sont affichés sur le lieu de travail habituel des salariés, le vendredi précédant le semaine de travail considérée au plus tard à 17 heures. Toute modification est portée sur le tableau de service affiché.

Ils sont nominatifs et établis du lundi au dimanche soir. Ils mentionnent obligatoirement :

- les heures auxquelles commence et finit chaque vacation de travail ;

Page 149 sur 316

8
26

- le jour de repos hebdomadaire ;
- le ou les jours sans vacation ;
- à titre indicatif, l'horaire et la durée des coupures pour les repas, le cas échéant.

Jusqu'à l'avant-veille à 17 heures d'un jour considéré, les tableaux de service peuvent être modifiés par création, allongement, réduction ou suppression de vacation pour les besoins du service et avec l'accord du salarié.

Figure 34 : rappel des termes de l'accord collectif d'entreprise concernant la planification prévisionnelle de référence

Notons par ailleurs que les Exploitants de F3 ont exprimé un ensemble de points de désaccord portant sur les points suivants :

Conclusions suite aux propositions de la direction sur l'organisation du futur CDE

Le personnel exploitant de la régie finale F3 à Varet tient à signifier ses désaccords sur de nombreux points présentés dans le document.

- **L'OTT globale, rassemblant les activités de la Controlroom, des régies de direct ainsi que du futur Cockpit de supervision**

L'effectif cible est en dessous du besoin de personnel compte tenu de la reconduite des activités actuelles à la Controlroom et dans les régies de direct. De plus, l'absence d'éléments dans le dossier, sur les activités regroupées au Cockpit de supervision (liste des différents postes, charge de travail, répartition) ne nous permettent pas d'apprécier à bon escient l'OTT présentée.

- **Le Cockpit de supervision**

Comment peut-on avec aussi peu d'éléments présenter une planification avec un effectif réduit (4) planifié sur des vacances de 9h ? nous ne connaissons ni la charge de travail (3 services regroupés en 1 seul), ni l'intensification des activités liées au numérique. Nous déplorons que la direction ait sous-estimée ce volet sans établissement véritable d'un cahier des charges complet.

- **La Controlroom et les régies de direct**

Après consultation et échange avec nos collègues de F2 et F5, il apparaît clairement que la direction n'a pas mesuré les conséquences du regroupement des personnels exploitants dans un seul site. Dans le document projet, l'OTT cible ne peut pas répondre à la définition des futurs emplois. En terme d'effectifs, en terme de postes de travail, en terme de planification. Cette projection cible est sous dimensionnée car elle répond à la gestion et la diffusion d'une chaîne premium et de 4 chaînes thématiques. Pourtant, il a été acté que l'organisation du futur CDE doit s'appuyer sur la diffusion de 5 chaînes premium : F2, F3, F4, F5 et PIDF.

Les exploitants ne peuvent accepter cette future organisation et proposeront un modèle de planification qui tiendra compte de la réelle charge de travail (incluant la reconduite d'une majeure partie des activités ainsi que des nouvelles), de la nouvelle organisation et donc de leurs conséquences sur les salariés en terme de changement, de pénibilité, de densification, de surcharges potentielles physiques et psychologiques.

- **Les ateliers en Controlroom à Varet**

Jusqu'à présent, le personnel exploitant n'a pas encore expérimenté la nouvelle plateforme Controlroom à Varet. Cependant, nous avons signalé que le workflow ainsi que le matériel choisi pour assurer notre travail est sous évalué. De plus, en écho à la future OTT proposée par la direction, les choix technologiques s'articulant sur la diffusion d'une chaîne premium et de 4 thématiques, ils ne peuvent pas répondre dans l'état actuel correctement et de manière nominale à la diffusion des 5 chaînes premium. Pour cela, nous joignons à ce document une liste de points d'alerte, intangibles pour exercer notre métier, qui sont nécessaires à développer. Nous soulignons qu'il serait pertinent que ces points techniques soient rapidement mis en œuvre avant l'expérimentation des différents cas d'usages à Varet.

Cordialement

Le personnel exploitant de la régie finale F3

Conclusions dossier CDE exploitation régie finale F3 et Pidf – Varet – 17 janvier 2022

V.1.3. Les rapports sociaux : des convergences qui émergent mais des sources de tensions qui perdurent

La dégradation des rapports sociaux au sein du CDE a été soulignée depuis le démarrage du projet.

Lors des récentes investigations nous avons constaté que cette problématique s'est atténuée sur certains aspects mais d'autres situations de tensions viennent la raviver.

Depuis la mise en place des ateliers (quelle que soit leur nature ou leur temporalité) plusieurs collectifs se sont rencontrés à une fréquence plus ou moins importante.

Ces espaces de réflexion ont permis (par exemple pour l'Exploitation) aux différents salariés d'échanger sur leurs pratiques et les spécificités de leurs antennes respectives. Aussi, des convergences sont apparues sur plusieurs volets : les attentes vis-à-vis du projet, les besoins relatifs à leurs activités, les réflexions métiers, la faisabilité des nouveautés techniques, etc. Pour la Conduite d'antenne, des Chefs de chaîne de F3 ont effectué une journée d'immersion à F2 amorçant ainsi une interconnaissance des spécificités et singularités afférentes aux différentes antennes. Lors de nos investigations des Chefs de chaîne de F2 nous ont exprimé leur souhait d'effectuer également la même démarche envers leurs collègues de F3.

Les prémisses de ces synergies constituent un substrat favorable à la construction d'un nouveau collectif pour le CDE.

Toutefois, d'autres facteurs qui perdurent ou plus récents favorisent la persistance d'un climat dégradé au sein de certaines unités. Parmi ces facteurs :

- Les décisions prises et les modalités de leurs mises en œuvre concernant le personnel intermittent du service Contrôle qualité ;
- Le recours au personnel prestataire à la Conduite d'antenne ;
- La situation des Gestionnaires de médias qui peine à trouver une solution concertée et satisfaisante pour l'ensemble des parties ;
- La suppression envisagée du modèle des plannings cycliques qui risque d'être à l'origine de plusieurs crispations d'une part entre les équipes, et d'autre part avec la Direction du CDE.

Si la dégradation de ces rapports sociaux persistait, elle risquerait de générer des stratégies individuelles de protection de la santé et de fragiliser davantage les collectifs de travail actuels.

Des attentes ont également été exprimées vis à vis de l'encadrement et de la Direction du CDE, ainsi que des interlocuteurs RH. Nombre de salariés ont exprimé le besoin et le souhait d'une disponibilité et d'une présence plus importante de ces acteurs.

V.1.4. Des risques de fragilité de l'organisation cible

Le CDE constitue un système composé de 4 unités importantes et interdépendantes. L'efficacité de l'organisation cible est tributaire de l'efficacité de chacune de ces unités mais également de l'efficacité des articulations entre elles.

Le bon fonctionnement de la Conduite d'antenne dans l'organisation cible est tributaire de l'efficacité de la Préparation de la diffusion et sa capacité à assurer la finalisation des conducteurs de façon fluide et optimale pour la Conduite d'antenne. Or, la

Préparation de la diffusion souffre des problématiques actuelles concernant une partie des Gestionnaires de médias qui ne souhaitent pas évoluer vers cette unité.

S'ils sont contraints à rejoindre malgré tout la Préparation de la diffusion cela va à l'encontre de leurs motivations ce qui risque d'entacher leur investissement et l'intérêt de leur travail.

Si une partie des gestionnaires de médias évoluait vers le Cockpit ou d'autres unités, cela impliquerait le remplacement de ces ressources par des nouveaux arrivants. Une période transitoire s'imposera le temps nécessaire à leur montée en compétence et leur autonomie.

Dans les deux cas, les fragilités de la Préparation de la diffusion auraient un impact sur la Conduite d'antenne.

Il s'agit ici d'un point principal qui représente un facteur de vulnérabilité de l'organisation cible du CDE.

Par ailleurs, l'un des enjeux du projet est de faire évoluer les salariés vers les nouveaux métiers et d'assurer leur employabilité. La Direction met en avant que le Cockpit de supervision représente l'évolution prévisible des métiers de la diffusion. L'internalisation de ces activités représente donc, de son point de vue, une opportunité pour les salariés du CDE de préserver leurs emplois et d'évoluer vers les métiers de l'avenir.

Toutefois, selon nos investigations, nous n'avons pas relevé un réel engouement exprimé par les salariés (Exploitation notamment) pour évoluer vers ces métiers. A l'inverse de la direction, ils considèrent que les activités du Cockpit les éloignent de leur cœur de métier, qu'est la diffusion.

Ce contraste ne représente pas un moyen facilitateur à la mise en place de l'organisation cible. Il s'agit ici du second risque principal qui représente un facteur de vulnérabilité pour le fonctionnement envisagé dans le cadre du CDE.

V.1.5. Les adhésions avec les directions partenaires du CDE

Directions concernées	Sujets de coordination identifiés
Direction des Antennes et des Programmes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La validation éditoriale des contenus ➤ La purge des médias ➤ La complétude des conducteurs ➤ L'harmonisation des signalétiques
Direction de la Production	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Augmentation du volume de contenus à traiter ➤ Annexes techniques aux contrats d'acquisition
France TV Access	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La priorisation de la fabrication des connexes et sous-titrages
Direction des Moyens de fabrication	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Provisionning des médias ➤ Transcodage des météos ➤ L'harmonisation des signalétiques
IP Echanges	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'approvisionnement
Vidéo Factory	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'acquisition et normalisation de la mise en PAD des contenus pour le numérique ➤ L'archivage des contenus à destination du numérique

Nous constatons ainsi que :

- Les sujets qui nécessitent des coordinations avec les entités partenaires sont multiples ;
- Pour la majorité des sujets, des travaux ont été entamés mais des « réunions auront lieu dans les mois qui viennent afin d'avancer sur tous ces sujets. » ;
- Les sujets de coordination concernent des éléments en lien direct avec la future activité de travail des salariés. Par conséquent, la définition exacte des nouveaux processus de travail, et notamment des nouvelles procédures et futurs modes opératoires, seraient tributaires des résultats de ces travaux avec les entités partenaires du CDE.

Il y aurait ainsi des effets invisibles à ce stade qui ne pourraient être qualifiés qu'à l'issue de ces travaux de coordination avec les entités partenaires.

Il s'agit ici d'un facteur supplémentaire qui montre que l'estimation de la charge de travail future reste à ce stade, partielle, car une partie des paramètres qui risquent de l'influencer dans l'avenir sont toujours en cours de détermination et de clarification.

VI. - 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 **d'organisation cible du CDE** 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 résultat¹⁸. 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 concernés¹⁹ ».

Les préconisations suivantes constituent donc des pistes de réflexion et de travail.

¹⁸ 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. »

¹⁹ Chambre sociale de la Cour de cassation, 5 mars 2008, n° de pourvoi 06-45888 (arrêt dit « SNECMA »).

VI.1. Préconisations transverses

Au regard du diagnostic présenté dans ce rapport nous préconisons les pistes suivantes :

- **Maintien le nombre de postes actuel au-delà de l'horizon 2023**, a minima jusqu'à 2025 (projet de régionalisation), en considérant les personnels permanents et non permanents (salariés en mission ou en détachement). Nombre de variables du projet sont en cours de construction à ce stade. Par conséquent, la charge de travail future reste à affiner. Pour ces raisons le maintien des ressources actuelles au-delà de la cible 2023 permettrait de faire face aux aléas de la mise en œuvre du projet, des multiples transformations envisagées, et de favoriser la stabilité du futur système sans qu'il y ait des conséquences néfastes sur les conditions de travail et les équipes actuelles.
- **Pérenniser les postes actuellement occupés par des CDD ou des intermittents** par le recours à des salariés au sein du groupe (mobilité interne / détachement) afin de réduire le recours à l'emploi non permanent et stabiliser l'organisation des services.
- **Répondre aux objectifs de l'Accord RCC** en mettant en place une Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences à horizon 2025, a minima, afin d'accompagner le projet sur le volet RH (gestion des effectifs CDE à horizon 2025 et la construction des parcours professionnels en lien avec les enjeux du projet-adaptation des ressources).
- **Donner de la visibilité sur la gestion prévisionnelle des futurs départs à la retraite** : quelles sont les conditions du remplacement d'un départ à la retraite ? (Exemple pour l'emploi Chef de chaîne à long terme).
- **Evaluer les moyens nécessaires à l'accomplissement de l'ensemble des actions prévues dans le plan d'accompagnement**. Ces actions sont multiples, systémiques et de différentes natures. Elles reposent en grande partie sur l'encadrement du CDE et les acteurs clés qui accompagnent le projet (RH, DSSQVT). Il conviendrait par exemple d'estimer le temps nécessaire à la mise en place de ces actions afin d'identifier si l'ensemble des acteurs auraient besoin de renforts spécifiques pour remplir ces missions. Les attentes des salariés en la matière sont fortes. Cela suppose une disponibilité régulière et accrue auprès des équipes. Aussi, si ces acteurs manquaient de moyens (humains, organisationnels et techniques), l'effectivité des actions d'accompagnement et leur efficacité seraient remises en cause.
- **Renforcer et valoriser les convergences constatées entre les différentes équipes à ce stade** afin de réunir les conditions nécessaires à la construction du futur collectif de travail. La construction de ce collectif pourrait également avoir lieu en conciliant les contraintes des uns avec celles des autres et éviter l'émergence de conflits et de tensions.
- **Réexaminer l'arbitrage concernant la suppression des plannings cycliques**. Ce point est à la source de plusieurs inquiétudes et risque de constituer un sujet supplémentaire de tensions dans le cadre de ce projet. Il conviendrait également de reprendre les termes de l'accord collectif d'entreprise concernant la planification prévisionnelle : la planification prévisionnelle de référence devrait s'établir sur durée allant de 2 à 14 semaines. Cela permet aux salariés de disposer d'une visibilité anticipée et de s'organiser en conséquence (équilibre vie au travail / vie

hors travail). Les modifications des tableaux de service, sont soumises à l'accord du salarié.

- **Maintenir les différentes réunions de travail** entamées au sein de chaque unité afin de préserver des espaces d'échanges et de débats. Toutefois, la multiplication de ces réunions pourrait provoquer une perte de visibilité pour les salariés (réunionite). Pour cela il conviendrait **d'adapter les modalités de ces réunions** en clarifiant les sujets à traiter, en actant les décisions prises lors de ces réunions et leurs conditions d'exécution (référénts, calendrier de mise en place).
- **Sensibiliser davantage les salariés sur les effets du travail de nuit et les risques pour la santé** physique et mentale. Si cet axe de prévention vise la réduction des vacations de nuit, il conviendrait alors d'examiner avec les salariés concernés la faisabilité de cet objectif tout en garantissant la soutenabilité de la charge de travail future (exemple : renforcer les vacations matinales, du jour et des soirées).
- **Veiller à une répartition équitable des facteurs de pénibilité** afférentes aux activités du CDE tout en laissant la place aux mécanismes de régulation et aux ajustements informels entre les salariés.
- **Tenir compte des conditions historiques à l'origine des situations actuelles ainsi que de l'ancienneté** des salariés au sein du CDE, dans le processus de négociation relatif à la **compensation de la perte du salaire** (pénibilité, conditions de vie, situations individuelles...). Trouver un compromis satisfaisant pour les salariés concernant le **seuil** de compensation (à partir de quels éléments variables serait prévue cette compensation ?).
- **Réexaminer l'aménagement des situations de travail en intégrant la prévention des risques dès la conception de ces situations** notamment en matière d'ambiances sonores et lumineuses. Renforcer les séparations entre les différentes zones (séparations amovibles et transparentes). Respecter les recommandations ergonomiques relatives à l'implantation des écrans de visualisation afin de prévenir les risques de TMS (cf. travaux de l'INRS). Une attention particulière devrait être apportée à l'ergonomie des interfaces (caractères d'affichage, couleurs, écart de luminance, tailles des écrans...) afin de prévenir la fatigue visuelle.

Enfin, nombre de salariés nous ont alerté sur les conditions de travail des salariés de la **Media-Factory** dans le cadre de ce projet (charge de travail importante, sollicitations multiples, etc.). Etant donnée que ces équipes ne font pas partie du CDE, nous n'avons pas pu instruire ces interpellations. Nous recommandons ainsi aux représentants du personnel d'investiguer auprès de ces équipes.

VI.2. Concernant la Préparation de la diffusion-Equipes Médiathèque

Au regard du diagnostic présenté dans ce rapport nous préconisons les pistes suivantes :

- **Clarifier la structure fonctionnelle** et hiérarchique au sein de cette unité : articulation entre l'encadrement Diffusion, l'encadrement intermédiaire et les équipes.

- **Ajuster la photographie de la planification actuelle** (nombre de vacances et horaires) en se basant sur un repère temporel au plus près de la configuration réelle du service.
- **Clarifier les modalités d'évaluation des 25 vacances cibles** par semaine afin de s'assurer que les OTT des salariés actuels permettraient de couvrir ce besoin. Dans le cas inverse, préciser les modalités de comblement des vacances qui ne pourraient pas être couvertes.
- **Tenir compte des délais de mise en place de la zone de pré-acquisition** dans la charge de travail relative aux relivraisons et qui continueraient à subsister pour les salariés de la Médiathèque.
- **Tenir compte des délais nécessaires à la mise en place de Validator+** dans la charge de travail des Gestionnaires des médias. Le temps que cet outil soit ouvert à l'ensemble des producteurs et les laboratoires la charge de travail relative à la préparation des demandes d'acquisitions et leur suivi subsisteraient dans le périmètre des Gestionnaires de médias. De fait, les gains attendus des automatisations envisagées ne seraient pas immédiats.
- **Tenir compte de ces deux précédents paramètres dans la charge de travail future des chargés de préparation de la diffusion** et la faisabilité de prise en charge pour ces derniers, de la préparation, la finalisation et mise à disposition des conducteurs à la diffusion. Le déploiement de l'outil Sherlock impliquerait un période de transition qu'il conviendrait à anticiper pour la montée en compétence des chargés de préparation de la diffusion.
- **Valoriser les nouvelles activités qui seraient prises en charge par les chargés de préparation de la diffusion** (Groupe 4). Nombre d'elles sont actuellement réalisées par les Chefs d'exploitation (groupe 6) et les Chefs de chaîne (groupe 8).
- **Réunir les conditions nécessaires afin de trouver une issue favorable à la situation actuelle d'une partie des Gestionnaires de médias** et leurs souhaités dévolution dans le cadre du projet. Parmi ces conditions :
 - Rétablir des liens de confiance fragilisés par le caractère polarisé de cette situation ;
 - Compléter les éléments d'analyse sur cette situation en ayant une idée précise sur les activités réelles prises en charge par ces salariés, les compétences mobilisées actuellement et construites au fil des années, leurs savoir-faire et leur autonomie ;
 - Expliciter de manière plus étendue et précise les activités du Cockpit de supervision, du niveau de complexité qu'elles recouvrent, ainsi que les connaissances, les interventions et les actions qu'elles appellent. Cela permettrait aux Gestionnaires de médias de disposer d'une visibilité précise sur les futures activités.
- Dans le cas où des Gestionnaires de médias évolueraient vers d'autres unités du CDE, il conviendrait **d'anticiper le comblement de leurs postes vacants** afin que la future unité Préparation de la diffusion puisse remplir pleinement ses missions auprès de la Conduite d'antenne. Dans le cas inverse (longue période de vacance de poste), le fonctionnement cible pourrait être fragilisé avec des effets directs sur l'organisation et les conditions du travail des Chefs de chaîne.

VI.3. Concernant la Préparation de la diffusion-Contrôle qualité

Au regard du diagnostic présenté dans ce rapport nous préconisons les pistes suivantes :

- **Apaiser en premier lieu les tensions provoquées par les récents évènements** qui ont concerné les intermittents.
- **Donner de la visibilité aux intermittents restants** sur la période prévisible de leur mobilisation.
- **Tenir compte de la force de travail apportée par ces derniers** dans l'évaluation de la charge de travail cible et les effectifs nécessaires qui en découlent.
- **Tenir compte des délais nécessaires à la mise en place de la zone de pré-acquisition** dans la charge de travail des Contrôleurs qualité. En attendant le fonctionnement effectif de cette zone, une partie des opérations relatives à la validation éditoriale des contenus resterait dans leur périmètre.
- **Donner de la visibilité aux salariés du service sur le développement de l'activité reboutiquage** et prévoir des **piques de rappel** pour les salariés ayant eu des formations sans qu'ils puissent pratiquer réellement cette activité.
- **Prévenir les risques relatifs à la qualité empêchée** qui pourraient être induits par les transformations envisagées.
- **Préserver la latitude décisionnelle et les régulations qui existent** au sein des équipes en ce qui concerne la répartition du travail et le choix des modes de vérification.
- **Mener un suivi régulier avec la médecine du travail** afin de prévenir les risques de troubles auditifs pouvant être causés par la vérification accélérée.
- **Associer les salariés le plus en amont possible dans le paramétrage** du nouvel outil **Baton** prévu pour la vérification assistée.
- **Améliorer le fonctionnement de la liste dynamique des programmes.**
- **Identifier les moyens matériels et techniques nécessaires pour la télévérification** (taille des écrans notamment) ;
- Clarifier le cadre du recours au télétravail.
- **Réunir les conditions nécessaires à la mise en place de la transversalisation.** Cette évolution pourrait aider les équipes actuelles à construire un collectif de travail et à déterminer ensemble les exigences de leur métier.
- **Concilier les contraintes des uns et des autres** afin de rétablir des rapports sociaux protecteurs pour la santé des salariés.
- **Effectuer un suivi individuel et collectif** auprès des salariés afin d'identifier les situations aiguës de souffrance au travail et mettre en place les actions de prévention adaptées.

VI.4. Concernant la Conduite d'antenne

Au regard du diagnostic présenté dans ce rapport nous préconisons les pistes suivantes :

- **Clarifier l'organisation opérationnelle des activités** dans le fonctionnement cible en simulant des mises en situations des évolutions prévues.
- **Revoir à la hausse le nombre de vacations** sur certaines tranches horaires notamment le week-end.
- **Tenir compte de l'activité** de travail réelle relative à la gestion des **directs** sur l'ensemble des chaînes.
- **Réévaluer régulièrement cette charge de travail** au fur et à mesure de l'avancement du projet. Nombre de composantes restent inconnues (outils, process, équipements, procédures, faisabilité de certaines solutions techniques, modes opératoires...). Ces composantes auraient un impact sur la charge de travail future qu'il conviendrait de ne pas minorer.
- **Tenir compte de la charge mentale** afférente aux nouvelles activités et au modèle de multidiffusion.
- **Tenir compte de l'ensemble des impacts liés aux changements** projetés et leurs conséquences sur dans la charge future des Chefs de chaîne et leur effectif.
- **Tenir compte du changement des outils** (Sherlock, Cerebrum, MBT V4...) et des délais nécessaires à leur déploiement et leur stabilisation, et par là-même de l'impact de ces périodes transitoires sur les conditions de réalisation des activités.
- **Prévenir l'appauvrissement du métier** et le risque de perte de cet emploi à long terme.

VI.5. Concernant l'Exploitation

Au regard du diagnostic présenté dans ce rapport nous préconisons les pistes suivantes :

- **Clarifier l'organisation opérationnelle des activités** dans le fonctionnement cible en simulant des mises en situations des évolutions prévues.
- **Apporter les clarifications nécessaires concernant** l'effectif des CDI considéré dans le projet.
- **Tenir compte dans la force de travail actuellement déployée par des CDD** dans la prise en charge actuelle de la charge de travail. Maintenir cette force de travail jusqu'à stabilisation de l'organisation cible, en ayant moins recours à l'emploi non permanent et en favorisant la mise en place de parcours professionnels internes au groupe (mobilités pour une période donnée et annoncée dès le départ au candidat concerné).
- **Effectuer une pesée des postes relatifs aux activités de supervision** dans les différents Cockpits (notamment les activités réalisées par des **prestataires**) afin d'évaluer les besoins nécessaires (moyens humains) à l'internalisation de ces activités dans le futur périmètre du CDE.

- **Réévaluer à la hausse le nombre de vacances** sur certaines tranches en ayant recours à des vacances de 12 heures au lieu de 9 heures afin d'augmenter l'amplitude de présence sur ces tranches.
- **Examiner les propositions des Exploitants quant à la conception de deux planifications** dédiées pour la Control Room et les régies des directs d'une part et au Cockpit de supervision d'autre part.
- **Lever les réserves exprimées par les Exploitants** quant à la capacité future des équipements.
- **Examiner les conditions de faisabilité pour maintenir les deux modèles des planifications** actuelles (cycliques et tableau de service).
- **Tenir compte de l'activité** de travail réelle relative à la gestion des **directs** sur l'ensemble des chaînes.
- **Réévaluer régulièrement cette charge de travail** au fur et à mesure de l'avancement du projet. Nombre de composantes restent inconnues (outils, process, équipements, procédures, faisabilité de certaines solutions techniques, modes opératoires...). Ces composantes auraient un impact sur la charge de travail future qu'il conviendrait de ne pas minorer.
- **Tenir compte de la charge mentale** afférente aux nouvelles activités et au modèle de multidiffusion.
- **Tenir compte de l'ensemble des impacts liés aux changements** projetés et leurs conséquences sur dans la charge future des Chefs d'exploitation et de leur effectif.
- **Tenir compte du changement des outils** (Cerebrum, MBT V4...) et des délais nécessaires à leur déploiement et leur stabilisation, et par là-même de l'impact de ces périodes transitoires sur les conditions de réalisation des activités.
- **Examiner la faisabilité d la prise en charge par des contrôle effectués durant les vacances de nuit.** Ces contrôles seraient repris soit par la Préparation de la diffusion soit par des outils équipés d'automatismes.

VII. - Annexes

VII.1. Effectif CDE en 2012

Fonctions génériques	Effectifs concernés par le projet CDE	CDE		Direction diffusion France 3	
		France 2 / France 4	France 5	France 3	
	Structure hiérarchique actuelle				
	Chaîne				
Management et gestion	Direction	2	1	3	6
	Fonctions administratives	1	1	3	5
Préparation d'antenne	Administration des médias	2	0	0	2
	Vérification	9	7	6	22
	Magnétothèque & Bandothèque	3	6	4	13
	Techniciens de préparation antenne	0	0	3	3
Diffusion	Chefs de chaîne	6	0	8	14
	Conduite d'antenne	0	4	0	4
	Exploitation	14	9	13	36
Maintenance	Administration système et maintenance	9	3	8	20
				Effectif Total :	125
		46	31	48	

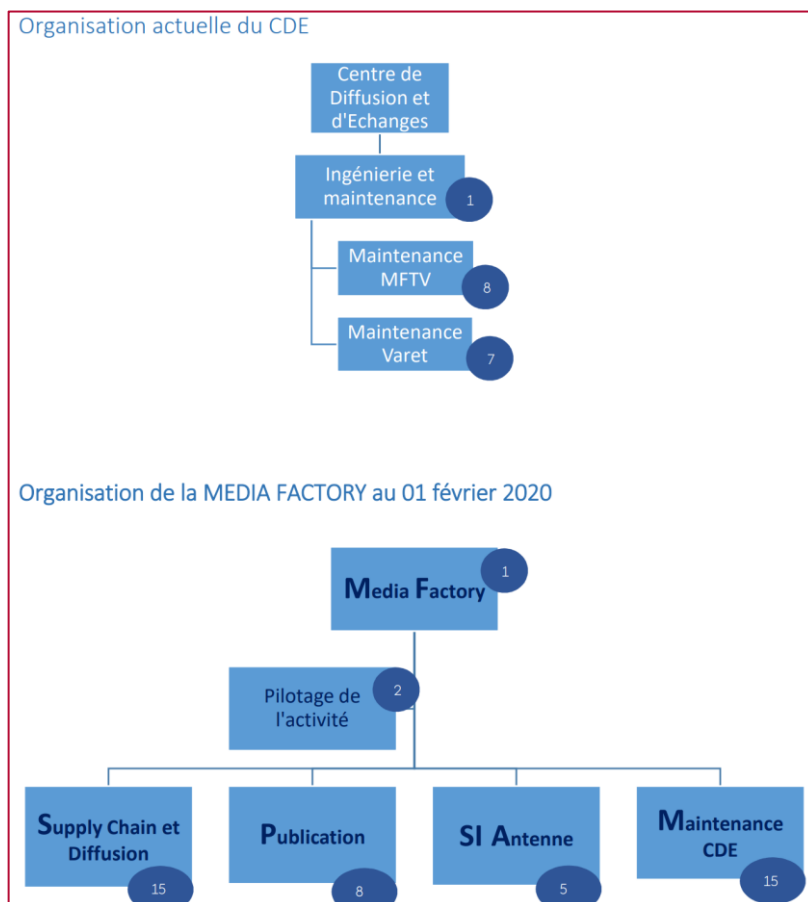
Tableau 26 : effectif CDE en 2012

Source : Document Excel transmis dans le cadre de l'expertise réalisée en 2012²⁰.

Note : à l'époque, les équipes de la Maintenance (20 personnes) étaient rattachées au CDE.

Celles-ci ont été intégrées à la Média-Factory en Février 2020 (cf. figure ci-contre extraite du document « *Information sur le projet d'organisation de la Media Factory CSE siège des 22 et 23 janvier 2020* », page 4). Aussi, en 2012, l'effectif du service était équivalent à **105** postes (dont fonctions de Management et de Gestion et sans les équipes de la Maintenance).

Figure 35 : organigramme de rattachement de la Maintenance CDE à la Media-Factory en janvier 2020



²⁰ Expertise pour le CHSCT MFTV et le CHSCT Issy-Les-Moulineaux portant sur le projet CDE- Rapport d'expertise remis le 17/12/2012.

VII.2. Effectif CDE -Organigramme 2016

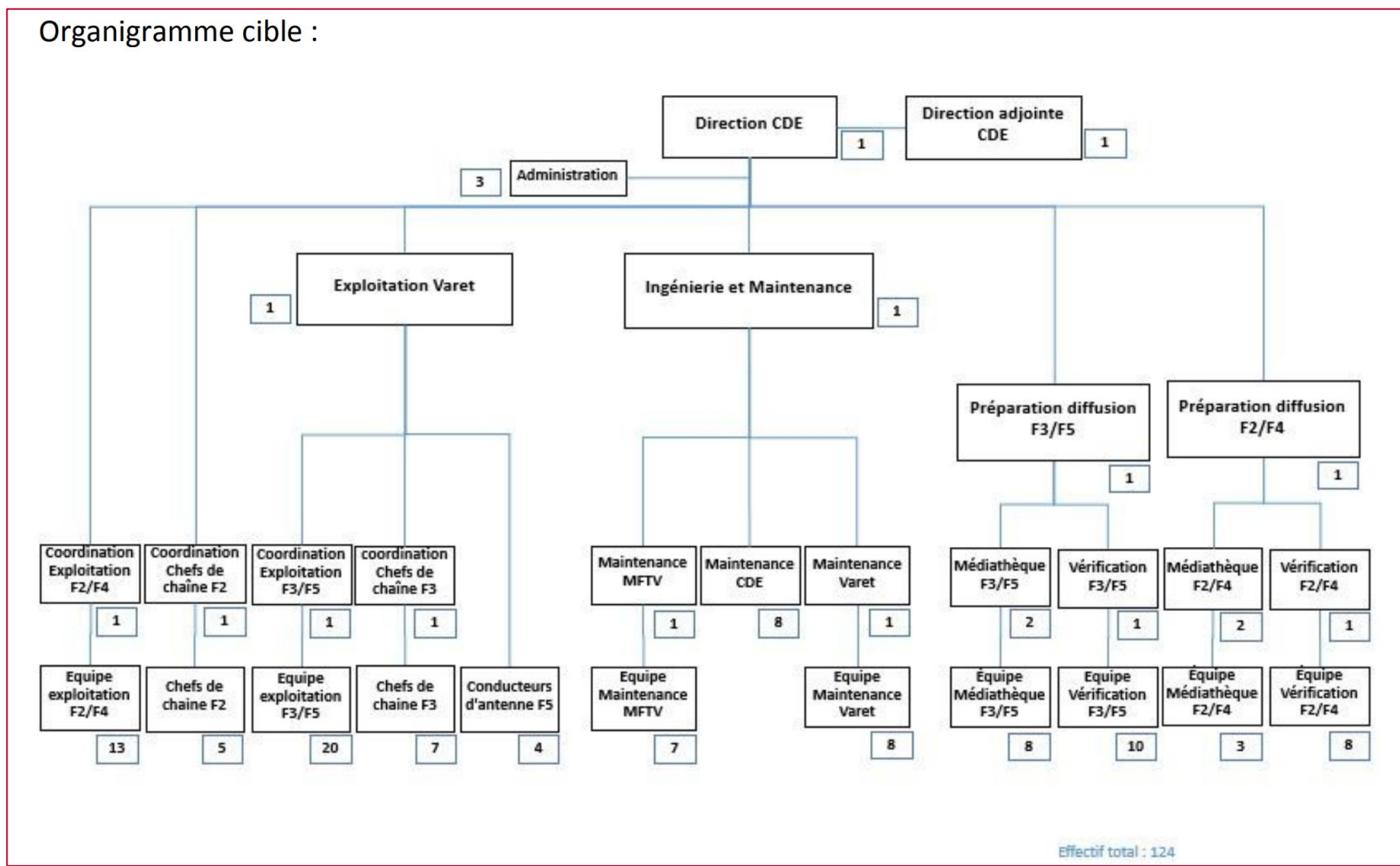


Figure 36 : organigramme cible du CDE en 2016

Source : « PROJET DU CENTRE DE DIFFUSION ET D'ECHANGES », Décembre 2016, page 18.

VII.3. Effectif CDE-Organigramme mars 2020

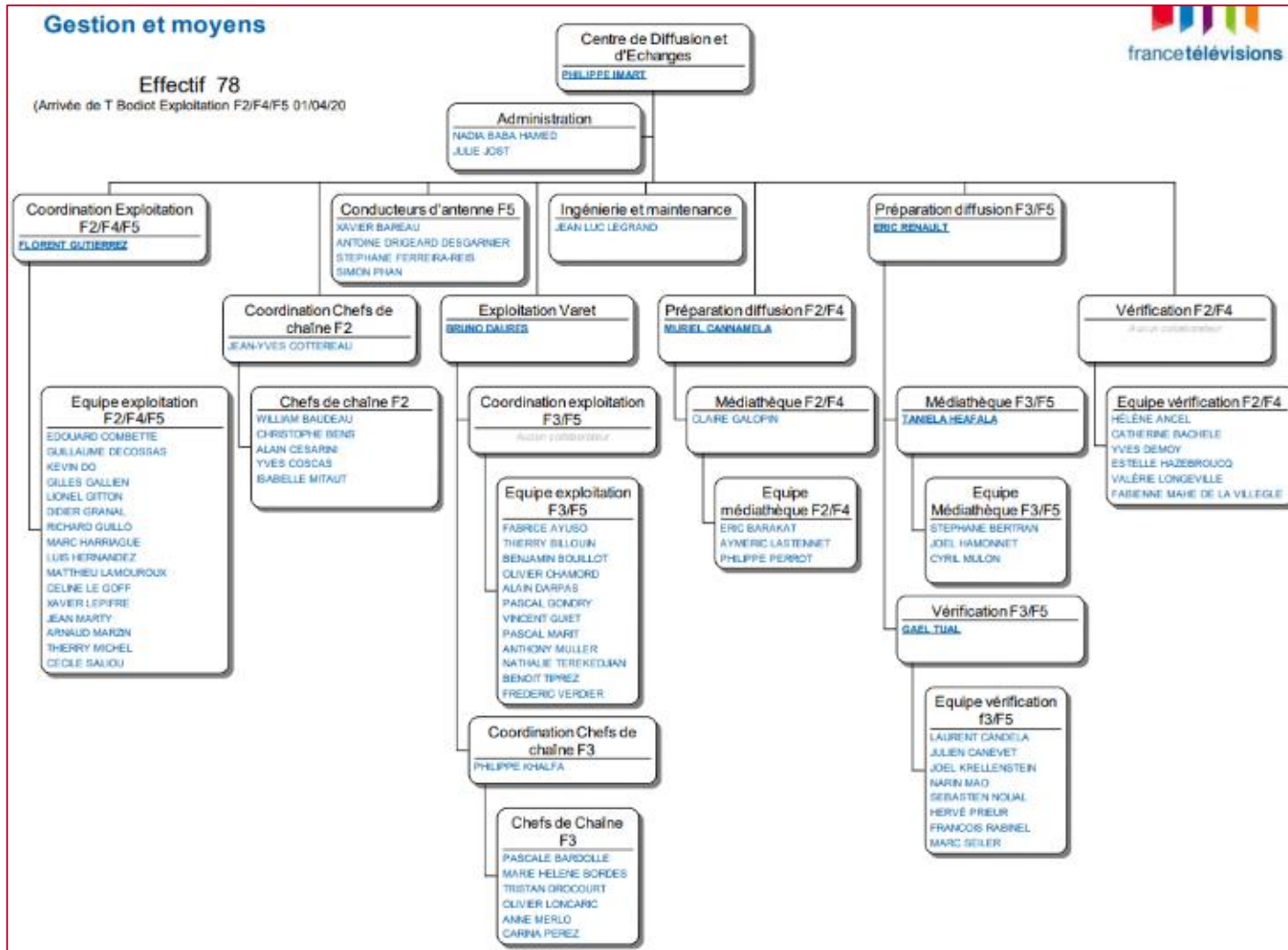


Figure 37 : effectif CDE mars 2020

Source : Document transmis dans le cadre de l'expertise Etape 1, Phase 2 du projet CDE (« Document 3 - Organigramme CDE 01.03.2020 »).

VII.4. Effectif CDE-Organigramme transitoire janvier 2021

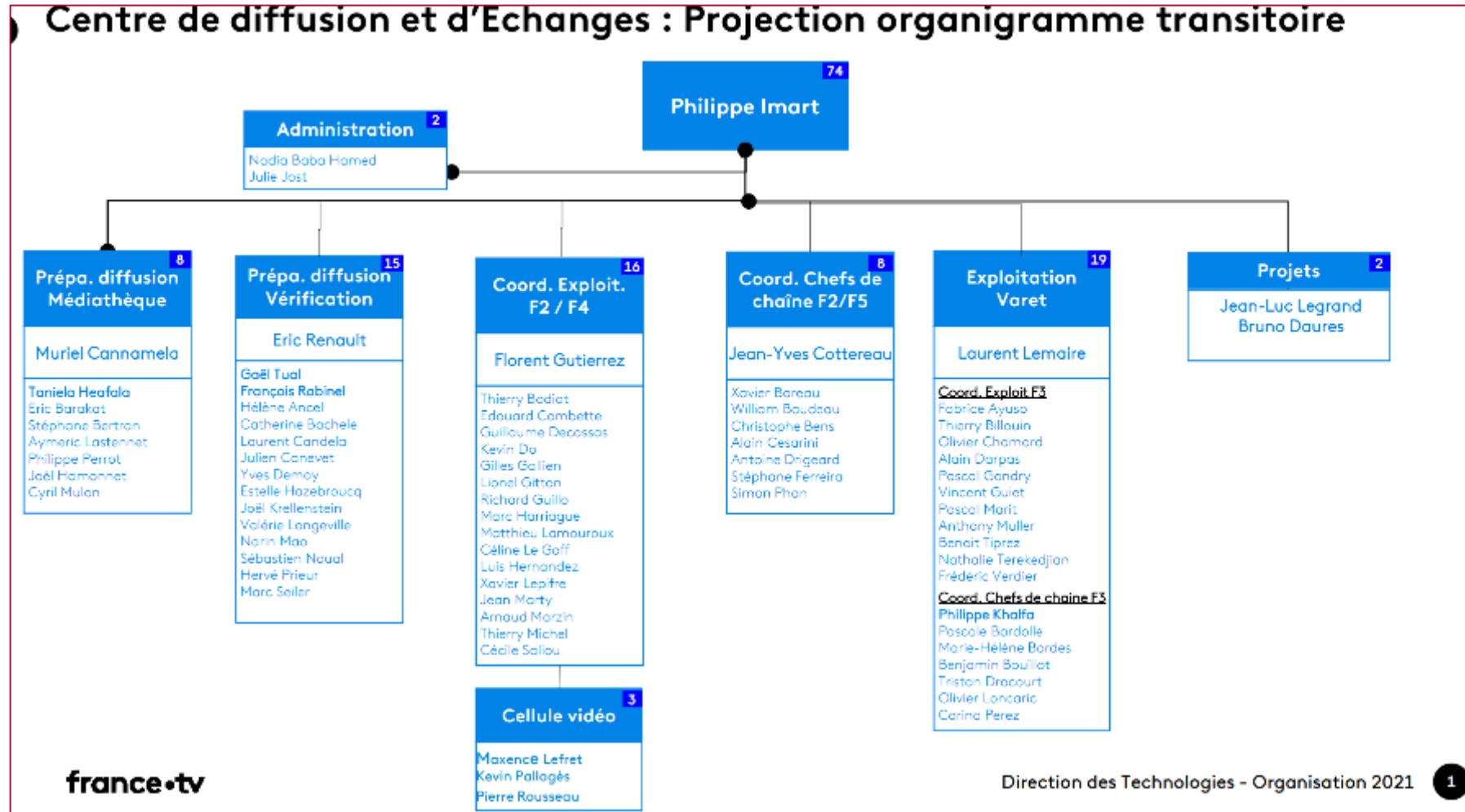


Figure 38 : effectif CDE janvier 2021 – Organisation transitoire

Source : Document transmis dans le cadre de l'expertise projet CDE-Organisation transitoire (« Document 1 ExpCDE Projection orga transitoire »).

VII.5. Effectif CDE-Organigramme novembre 2021

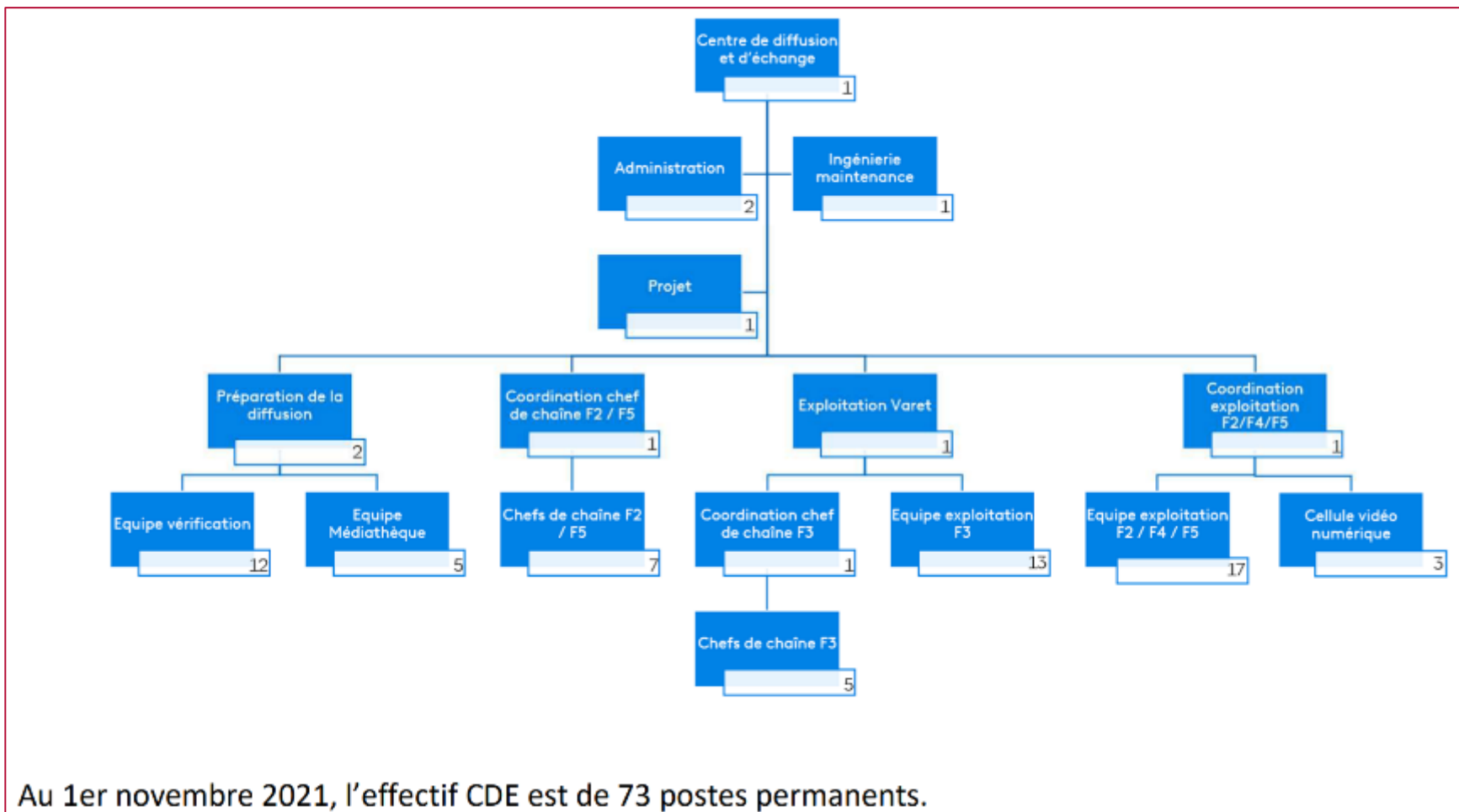


Figure 39 : effectif CDE novembre 2021

Source : Document d'information-consultation du CSE siège – Etape 2, Phase 2 – Organisation cible, 16 et 17 novembre 2021, page 10.

VII.6. Effectif CDE-Organigramme cible janvier 2023

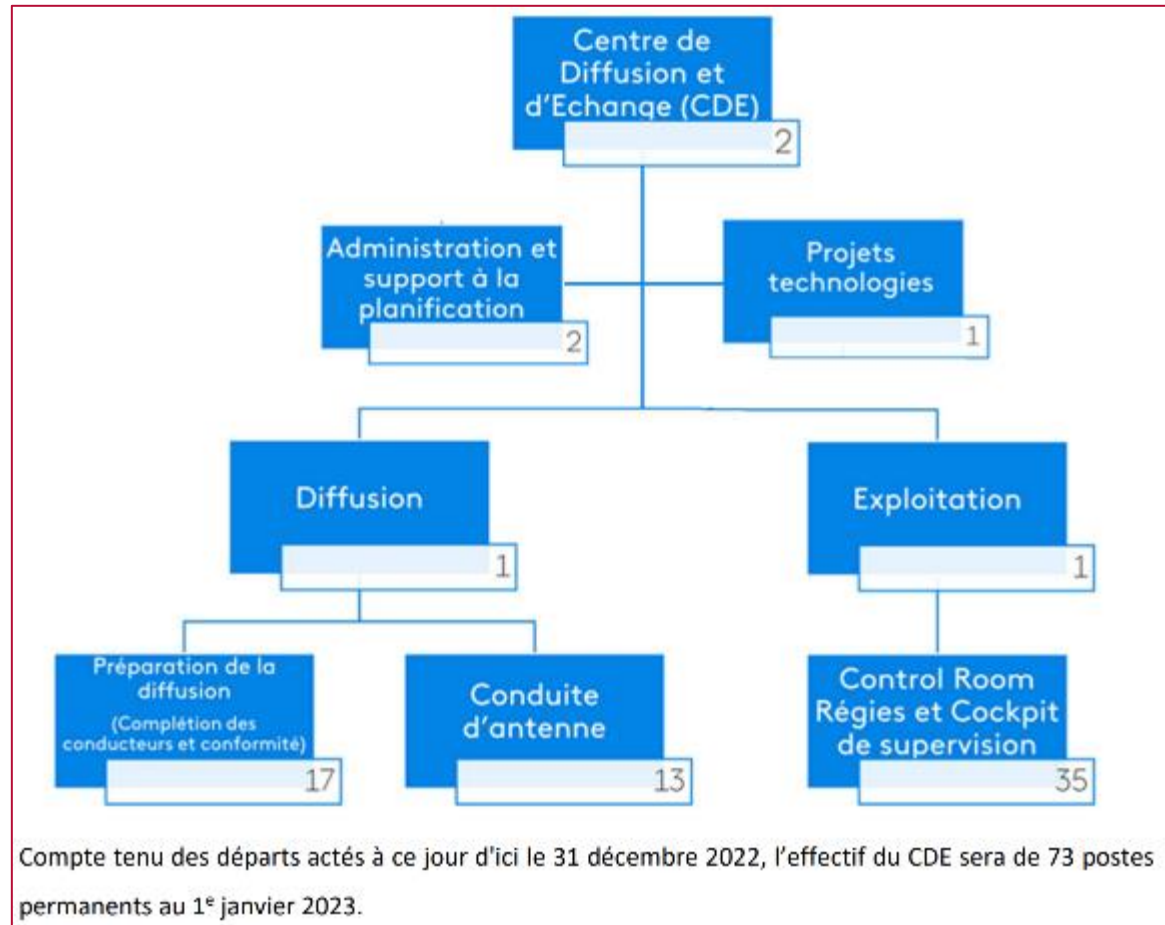


Figure 40 :effectif CDE à la cible-janvier 2023

Source : Document d'information-consultation du CSE siège – Etape 2, Phase 2 – Organisation cible, 16 et 17 novembre 2021, page 11.

VII.7. Synthèse des observations réalisées auprès des Chefs de chaîne

France 2 – Vacation Vendredi Observation 18h-6h	France 3 – Vacation Lundi Observation 17h-5h	France 5 – Vacation Vendredi Observation 18h-21h
<p>Le transfert de responsabilité entre l'Antenne et le CC se fait à 18h pour le conducteur du J+1, à partir de là, seul le CC a la possibilité de travailler sur le conducteur.</p> <p>L'une des priorités de la vacation du vendredi est d'exporter tous les médias du week-end et du lundi dans MBT Editor afin de les remonter dans le serveur de diffusion et identifier notamment les éléments manquants. Mais cette opération s'effectue à travers plusieurs actions ordonnancées selon des paramètres de priorisation que nous évoquons ci-dessous.</p> <p>Prise de poste 15 à 20 minutes avant 18h pour la passation de consignes entre le CC de la journée (6h-18h) et le CC de la nuit (18h-6h) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les pbs rencontrés dans la journée ▪ Les vigilances à avoir sur la diffusion du soir ▪ Mails spécifiques de la journée <p>➤ Prise antenne : vérification de la concordance entre Oscar et la PL pour la diffusion du soir même. Vérification ligne par ligne avec une attention particulière :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si le JT 20h est bien calé ▪ Si les météo ont été livrées ▪ Si tous les médias sont présents, de 	<p>Prise de poste 15 à 20 minutes avant 17h pour la passation de consignes entre le CC de la journée (5h-17h) et le CC de la nuit (17h-5h). La passation porte sur des points multiples :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les horaires de certains programmes ▪ Les incidents et les bugs de la journée ▪ Les durées météo ▪ Les mails relatifs aux Sponsors météo ▪ Les décalages pouvant survenir ▪ Les décrochages ▪ Les éléments manquants <p>➤ Traitement des sollicitations pouvant survenir de la régie de production ⇒ Ex. problème sur une durée de météo</p> <p>➤ Prise de connaissance de la diffusion du soir</p> <p>➤ Première prise de connaissance globale du conducteur du J+1 (mardi)</p> <p>➤ Repérage des éléments manquants et des anomalies : ⇒ Ex. problème sur une durée pour un programme PAD à 3mn au lieu de 3mn7"</p>	<p>Pour rappel : les vacances des vendredis, samedis et dimanches sont de 9h à 21h (en l'absence de directs au-delà de 21h)</p> <p>Cette vacation sert principalement à la préparation de la diffusion de tout le week-end + le lundi ainsi que le suivi des directs de la diffusion en cours.</p> <p>A savoir que la préparation des conducteurs de France 5 est entamée à J-21, ce qui permet une anticipation dans l'alimentation du conducteur au fur et à mesure de la date de diffusion.</p> <p>Entre 18h et 21h, le CC a deux principales activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Suivi de la diffusion et la gestion des directs en coordination avec l'Exploitation ➤ Préparation des conducteurs (samedi, dimanche et lundi) sur Oscar et Editor. La priorité étant de s'assurer que tous les fichiers sont présents : médias, ST, HD, calage des Pluzz, des TC, et remontées des statuts PAD, repérer les manquants. A savoir que cette préparation est entamée avant le vendredi étant donné que le conducteur est mis à disposition à J-21 <p>Parmi les opérations effectuées :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identification des éléments manquants

France 2 – Vacation Vendredi Observation 18h-6h	France 3 – Vacation Lundi Observation 17h-5h	France 5 – Vacation Vendredi Observation 18h-21h
<p>même que les BA et les ST</p> <p>Ces vérifications doivent être effectuées avant 20h car les salariés des autres unités (Pub ou BA par exemple partent en fin de journée). Les vérifications doivent s'effectuer avant leur départ pour éventuellement recommander un fichier ou relivrer un élément en cas de pb.</p> <p>⇒ Il arrive qu'une BA fasse l'objet d'une demande de relivraison si le CC s'aperçoit qu'une signalétique (-10) doit apparaître sur la BA alors que celle initialement livrée ne portait pas cette signalétique). Cela implique opérations supplémentaires pour le CC.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Prise de connaissance des mails : cette opération est importante notamment à la suite de plusieurs jours d'absence (récupération, CP) afin que le CC intègre les vérifications à faire, les actions effectuées et les demandes spécifiques pour les prochains jours ➤ Traitement des appels entrant : des unités comme la Pub ou les BA, dont les salariés ne travaillent pas le WE, appellent le vendredi fin de journée (18h30 – 19h50) afin de s'assurer que tous les fichiers du Week-end + le lundi, ont bien été livrés au CDE ➤ Rester attentif à la diffusion du soir : une partie de la capacité attentionnelle et 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 17h41 : Appel sortant vers FTR (Vaise) pour résoudre le problème sur le programme en question <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vérification sur Validator si une relivraison est prévue ➤ Adaptation des météo pour la diffusion du soir ➤ Demande aux Exploitant de mettre la météo en PAD ➤ Traitement simultané des mails ➤ 17h57 : Appel entrant (PIDF) concernant le programme ayant un pb de durée ➤ 17h58 : Deuxième appel entrant concernant le même problème <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Traitement du premier appel reporté ⇒ Sollicitation de la maintenance durant le deuxième appel entrant ➤ 18h02 : Appel sortant vers le Contrôle qualité pur traiter le pb du programme ayant la durée <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Le CC doit refuser le programme pour régénérer un nouvel ID ⇒ La gestion de ce pb implique des échanges téléphoniques avec 3 interlocuteurs 1 PIDF, 1 Vaise, 1 CQ, et navigation entre Osacr F3 Sat et Oscar PIDF ➤ Poursuite du traitement des mails ➤ Appel entrant ➤ Calage manuel de tous les HD (TCin) 	<p>pour la diffusion du soir (BA manquante)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Traitement des appels entrant de la Production (s'assurer de la bonne arrivée du fichier au sein du CDE) ➤ Alimentation du conducteur ➤ Identification des manquants ➤ Vérification des Sous-titrages (si le ST est arrivé, s'il est coché ou pas – via MFP) ➤ Vérification des BA ➤ Vérification des Publicités ➤ Rafranchissements d'Oscar afin de faire remonter les statuts PAD des différents éléments (validation manuelle afin de remonter le statut PAD) ➤ Recalage du conducteur sur Oscar ➤ Export du conducteur du samedi sur MBT Editor. Ces Exports sont effectués à plusieurs reprises afin que le CC repère les éléments manquants ou les fichiers qui posent pb ➤ Vérification de la concordance entre Oscar et la PL ➤ Vérifications de la PL sur MBT Editor ➤ Chargement des Pluzz depuis une application Oscar, pour calage manuel des TC (afin d'éviter la génération d'offset aléatoires par MBT Editor) ➤ Re-vérification sur MBT Editor ➤ Création (dans Oscar) des coquilles pour

France 2 – Vacation Vendredi Observation 18h-6h	France 3 – Vacation Lundi Observation 17h-5h	France 5 – Vacation Vendredi Observation 18h-21h
<p>portée sur la diffusion</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pause repas (JT 20h). Après la pause repas, le travail est porté sur la journée de diffusion du lendemain. ➤ Remontée de tous les statuts PAD dans Oscar ➤ Vérifications de nombreuses informations telles que les TCin, les TCout, présence de tous les éléments ➤ Export de la PL sur MBT Monitor (c'est le CC qui "append" la PL dans MBT) ➤ Vérification de la concordance entre Oscar et la PL (dans Monitor) ➤ Interventions sur la PL dans Monitor afin de la rendre visuellement propre et exploitable (ex. : assembler les deux segments du JT, rajouter une ligne pour l'AD, une ligne pour « le nom du gagnant »...) ➤ Information transmise aux Exploitants afin qu'ils puissent procéder à leurs vérifications ➤ Recalage de la nuit du lendemain en cas de temps manquant, depuis des PL dites alternatives préparées par les Antennes, mises à jour par les CC, pour les compléments de nuit ➤ Vérification des fins de droit sur les listes alternatives ➤ Les BA livrées tardivement sont exportées d'Oscar vers la PL par le CC, 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vérification des ordres de décrochages <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Les décrochages automatiques sont des événements secondaires dans la PL ➤ Insertion manuelle des décrochages dans Oscar ➤ 18h36 : emplacement du bon programme ayant eu une anomalie (visualisation via Validator de la livraison du bon programme, génération du nouvel ID via Osacr...) ➤ Traitement d'une liaison d'ordre (PIDF-Régie de production) ➤ Interaction avec l'opérateur de la Maintenance (transfert d'un ST météo) ➤ 18h57 : Appel entrant pour reprise de la main sur le conducteur de PIDF et repointage avec l'interlocuteur PIDF <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Des informations sont à saisir manuellement sur le conducteur de PIDF ➤ Export du conducteur PIDF depuis Osacr <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Information donnée à la maintenance ➤ Poursuite de la vérification des HD ➤ Liaison d'ordre : régie de production ➤ 20h : appel entrant régie de production : diffusion de TLS depuis le PC Info ➤ Transmission du nouvel horaire du décrochage automatique à l'opérateur de la maintenance 	<p>les rediffusions des directs enregistrés</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Re-Export de la PL de samedi dans MBT Editor. Repérage de deux problèmes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un ST qui manque (Oscar n'ayant pas indiqué le Numéro de l'élément) ▪ Un logo qui a disparu suite au rafraichissement d'Oscar ➤ Re-vérification sur MBT Editor (présence d'au moins deux lignes sous chaque émission, vérification des horaires des Pluzz et des HD) ➤ Information transmise à l'Exploitant qu'il peut charger la PL sur MBT Monitor afin que ce dernier puisse procéder à ses vérifications <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'Exploitant l'alerte sur l'absence d'un ST et s'assure que la recommandation a été effectuée auprès de MFP ➤ Recalage d'une coquille créée dans Oscar : l'Exploitant transmet la bonne durée de l'émission enregistrée en direct au CC afin que ce dernier puisse recalculer Osacr

France 2 – Vacation Vendredi Observation 18h-6h	France 3 – Vacation Lundi Observation 17h-5h	France 5 – Vacation Vendredi Observation 18h-21h
<p>ce dernier informe l'Exploitation qu'elles sont prêtes pour les vérifications...</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Préparation des PL du dimanche et du lundi : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier les éléments manquants ▪ Intégration des Pubs ▪ Génération des ID des BA ▪ Intégration des ID météo en copiant les ID depuis Validator et les collant dans Oscar en ajustant manuellement le dernier numéro du JT concerné ⇒ Les médias du lundi sont présents mais des éléments pour le dimanche restent manquants <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vérification et intégration des cosignes transmises par les autres unités, via les transmissions imprimées et classées dans les différents dossiers par ordre de diffusion (ex. gestion des alarmes automatiques sur les droits d'auteur d'une BA, rajouter une signalétique) ➤ Création de la PL de décrochage pour F2 International depuis MBT Editor <ul style="list-style-type: none"> ⇒ L'automatisme indique des médias manquants dans la PL de F2 International. Le CC doit les récupérer depuis Oscar pour les remonter dans le serveur de diffusion ⇒ La création de ces PL de décrochage 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Décompte pour l'opérateur de la maintenance pour suivre le décrochage automatique ➤ Vérification des météos <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Intégration des sponsors météo : recherche dans ltransfert puis intégration dans Osacr (opération différente pour F2 : intégration dans Osacr directement par la Programmation) ➤ Appel entre (PC Inf pour la diffusion de TLS) ➤ Décompte avec la régie de diffusion (TLS) ➤ Export du conducteur (J+1) FrNational dans MBT Editor ➤ Vérifications sur Editor : <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Insertion de certains éléments de PIDF et France Bleu qui ne peuvent pas être insérés dans Oscar (ex. commutations générées par la PL du National vers PIDF ou France Bleu) ⇒ Saisie de certaines informations sur Editor (alertes visuelles sur le conducteur) ➤ Information donnée aux Exploitants qu'ils peuvent appender la PL du National (J+1) <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Impression des docs nécessaires pour leurs vérifications (ex. les HD) ➤ Préparation du conducteur PIDF 	

France 2 – Vacation Vendredi Observation 18h-6h	France 3 – Vacation Lundi Observation 17h-5h	France 5 – Vacation Vendredi Observation 18h-21h
<p>nécessite du temps.</p> <p>⇒ Les évènements sportifs peuvent être également concernés par ces PL de décrochages</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pointage des HD ➤ Noter au fur et à mesure les indications à transmettre au CC de la vacation suivante ➤ Commencer à traiter les appels entrants des autres unités qui entament leurs activités le samedi matin (dès 5h50) ➤ Transmission avec le CC qui entame la vacation suivante (6h-18h) 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Travail moindre sur Oscar, à l'exception de certaines opérations : affectation des extérieurs, modification des évènements secondaires pour France bleu ⇒ Vérification des manquants ⇒ Vérification de la présence des fichiers PAD ⇒ Vérification des horaires de décrochages ➤ Enregistrement de la PL PIDF afin que les exploitants puissent l'exporter ➤ Comblement de la PL du jour J avec celle du J+1 (les matinales) via des programmes dans le conducteur dit alternatif <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Choix selon les durées et les droits de rediffusion ➤ Elaboration de la PL de ces complements (pour les matinales) ➤ Informations données aux Exploitants pour l'importation de cette PL (combler la PL du jour J avec le début de la PL du J+1) ➤ Mise à jour de la PL des BA pour les besoins de comblement de la diffusion J+1 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Copie des BA dans le conducteur alternatif ➤ Vérification de la PL de F3 National après intervention des Exploitants 	

France 2 – Vacation Vendredi Observation 18h-6h	France 3 – Vacation Lundi Observation 17h-5h	France 5 – Vacation Vendredi Observation 18h-21h
	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Il s'agit d'un troisième niveau de vérification après l'export de la PL vers l'exploitation afin de s'assurer de certains éléments (décrochages, offset des logos régionaux...) ⇒ Demande faite à l'exploitation d'ajuster un offset ➤ Edition de la PL des BA (conducteur alternatif) ➤ Constat d'une anomalie : ID absent pour un programme sur Oscar <ul style="list-style-type: none"> ▪ Résolution de l'anomalie (programme rediffusé impliquant d'aller chercher l'ID depuis Validator et le communiquer à l'Exploitant) ➤ Validation des sponsors en coordination avec l'opérateur de la maintenance <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les sponsors ne passent pas par les workflows classiques. Cela implique plusieurs manipulations avec l'aide de la maintenance (identifier le sponsor, le faire glisser dans un dossier depuis ltransfert, renommer l'élément depuis une liste d'ID créés en interne, transferts vers le serveur par la maintenance, informer l'exploitant qu'il peut vérifier les éléments et les met en PAD, une fois PAD, le CC les vérifie dans MBT Editor pour vérifier si les bons éléments sont présents avec les bons statuts, validation manuelle sur la 	

France 2 – Vacation Vendredi Observation 18h-6h	France 3 – Vacation Lundi Observation 17h-5h	France 5 – Vacation Vendredi Observation 18h-21h
	<p>liste des sponsors)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Création des tranches Sat sur RST (saisie manuelle) <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Programmation des créneaux de réservation des canaux de Sat pour les décrochages régionaux récurrents ou PAE (prise d'antenne exceptionnelle), depuis une liste de décrochages envoyée par mail tous les jeudis ➤ Transcription manuelle sur la feuille des transmissions des éléments manquants pour la diffusion du J+1 ➤ Vérification de la PL PIDF après intervention des Exploitants <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Repérage des éléments manquants ➤ Calcul et vérification des débords pubs <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Identification des tranches sensibles pour la diffusion du J+1 et consignes laissées au CC du lendemain ➤ Vérification du conducteur du J+2 (mercredi) puis transfert sur Editor <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervention de l'opérateur de maintenance pour le transfert sur Editor ▪ Vérification simultanée du conducteur sur Osacr et de la PL sur MBT Monitor ▪ Identification des éléments 	

France 2 – Vacation Vendredi Observation 18h-6h	France 3 – Vacation Lundi Observation 17h-5h	France 5 – Vacation Vendredi Observation 18h-21h
	<p>manquants</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Re-pointage des mails : des modifications de la Programmation peuvent être envoyées après le transfert de responsabilité sur le conducteur pour la diffusion du J+1 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Edite la nouvelle liste des secours ➤ Transmission avec le CC qui entame la vacation suivante (5h-17h) ➤ Sherlock : interrogations sur le calcul automatique des débords pub y compris pour les régions de F3 ? ➤ Quels sont les modes de communication futurs entre les CC et le cockpit de supervision ? Les liaisons d'ordre ? ➤ Le nombre d'évènements secondaires est important car F3 National pilote PIDF et les régions 	

VII.8. Chefs de chaîne – Accord collectif

Programmation	Chef de Chaîne	<i>Assurer la responsabilité de la finalisation et de la mise à l'antenne des conducteurs d'antenne en veillant à garantir la continuité et la cohésion de l'antenne et en gérant les imprévus.</i>
	Gestionnaire d'Antennes	<i>Contribuer à l'élaboration de la grille de programme et coordonner sa mise en œuvre, dans le respect des obligations du cahier de mission et des charges et de la ligne éditoriale.</i>
	Gestionnaire de Conduite d'Antenne	<i>Participer à l'élaboration des conducteurs de programmation, élaborer, finaliser les conducteurs de diffusion et veiller à garantir la continuité de l'antenne en gérant les imprévus.</i>

Page 227 sur 316

VII.9. Chefs de chaîne – fiches de poste actuelle et cible

FICHE DE POSTE ACTUELLE

Mission

Assurer la responsabilité de la finalisation et de la mise à l'antenne des conducteurs d'antenne en veillant à garantir la continuité et la cohésion de l'antenne et en gérant les imprévus.

Activités

- Contrôler les conducteurs d'antennes, vérifier la disponibilité des programmes et contrôler la play-list de l'automate de diffusion.
- Vérifier la disponibilité des programmes et des médias associés.
- Veiller au respect des règles éthiques et déontologiques de diffusion et des procédures en vigueur
- Assurer la gestion des directs et/ou des décrochages, et gérer les débords.
- Gérer les incidents techniques et les déprogrammations, déclencher les programmes de secours et de remplacement.
- Analyser les incidents de diffusion et rendre compte aux directions concernées.
- Assurer la responsabilité fonctionnelle des équipes concourant à la diffusion et nécessaires à la continuité de l'antenne : coordonner et planifier l'activité, contrôler la qualité du travail et assurer le respect des normes, des règles et des consignes.

FICHE DE POSTE CIBLE

« Chef de chaîne » (H-F) Service Conduite d'Antenne Classification du poste : Groupe 8

Missions :

Assurer la responsabilité de la finalisation et de la mise à l'antenne des conducteurs d'antenne en veillant à garantir la continuité et la cohésion de l'antenne et en gérant les imprévus.

Activités :

- ✓ Contrôler et finaliser les conducteurs d'antennes et les playlists de l'automate de diffusion.
- ✓ Vérifier la disponibilité des programmes et des médias associés.
- ✓ Veiller au respect des règles éthiques et déontologiques de diffusion et des procédures en vigueur
- ✓ Assurer la gestion des directs et/ou des décrochages, et gérer les débords.
- ✓ Gérer les incidents techniques, appliquer les procédures ad hoc déclencher les programmes de secours et de remplacement.
- ✓ Analyser les incidents de diffusion et rendre compte aux directions concernées.
- ✓ Contribuer à la mise en place ou à l'évolution des systèmes et/ou des processus.
- ✓ Assurer la responsabilité fonctionnelle des équipes concourant à la diffusion et à la continuité des antennes : coordonner l'activité, contrôler la qualité du travail et assurer le respect des normes, des règles et des consignes.

Table des matières

I. - Présentation de la mission	4
I.1. Déroulement du projet et phasage.....	5
I.2. Demande des représentants du personnel	6
I.3. Investigations réalisées	9
I.4. Données socioprofessionnelles de l'effectif CDE.....	11
II. - Transformations prévues pour la Préparation de la diffusion et conséquences prévisibles : Médiathèque et Contrôle qualité	14
II.1. Evolutions de structure fonctionnelle et hiérarchique	15
II.2. Médiathèque : évolution des effectifs.....	16
II.3. Médiathèque : évolution de la planification	17
II.3.1. L'évolution du nombre de vacances	18
II.3.2. L'évolution des horaires	22
II.4. Médiathèque : le fonctionnement cible	23
II.4.1. Création d'une zone de pré-acquisition des programmes : la gestion des relivraisons subsisterait d'ici la mise en oeuvre de cette zone.....	23
II.4.2. Mise en place de Validator+ : l'automatisation de certaines activités, une estimation des gains qui reste à affiner.....	24
II.4.3. Une nouvelle organisation de la préparation de la diffusion : une tension en matière d'évolution des parcours professionnels.....	28
II.5. Contrôle qualité : évolution des effectifs	35
II.6. Contrôle qualité : évolution de la planification.....	35
II.7. Contrôle qualité : le fonctionnement cible	36
II.7.1. Rappel des termes du projet	36
II.7.2. Le recentrage des équipes sur la vérification technique des programmes : des zones de clarifications à lever	39
II.7.3. La segmentation de la vérification technique des programmes	41
II.7.4. La liste dynamique et le tableau de bord des refus	45
II.7.5. L'utilisation d'e-Sphere et télétravail.....	47
II.7.6. Le reboutiquage des contenus	47
II.8. Des tensions qui perdurent et qui s'exacerbent : l'insécurité de la situation professionnelle	48
III. - Transformations prévues pour la Conduite d'antenne et conséquences prévisibles	51
III.1. Évolution de la structure hiérarchique.....	52
III.2. Evolution des effectifs.....	52
III.2.1. Un poste en moins selon les organigrammes.....	52

III.2.2. Le recours au personnel non permanent.....	56
III.3. Evolution de la planification	57
III.3.1. Evolution du nombre de vacances selon le document projet.....	57
III.3.2. Evolution du volume horaire relatif aux planifications actuelle et la cible ...	59
III.3.3. Evolution de l'organisation des vacances.....	59
III.4. Le fonctionnement cible.....	64
III.4.1. Rappel des termes du projet	64
III.4.2. Concernant le rôle de coordination et d'organisation opérationnelle de la diffusion de l'ensemble des chaines.....	67
III.4.3. Concernant le rôle des deux autres Chefs de chaine présents.....	69
III.5. La charge de travail relative au nouveau fonctionnement envisagé	72
III.5.1. Les changements à venir : des variables en cours de construction voire qui restent inconnues à ce stade	73
III.5.2. Une évaluation des besoins insuffisamment étoffée.....	76
III.5.3. La charge de travail mentale : vers un coût cognitif plus important.....	86
III.5.4. Vers un appauvrissement de l'emploi ?.....	91
IV. - Transformations prévues pour la l'Exploitation et conséquences prévisibles	93
IV.1. Evolutions de structure fonctionnelle et hiérarchique.....	94
IV.2. Évolution des effectifs de l'Exploitation.....	95
IV.2.1. Des clarifications nécessaires sur les effectifs permanents	95
IV.2.2. L'internalisation des activités du Cockpit de supervision à effectif constant	96
IV.3. Evolution de la planification de l'Exploitation	98
IV.3.1. Evolution du nombre de vacances	98
IV.3.2. Evolution du volume horaire relatif aux planifications actuelle et cible	100
IV.3.3. Evolution de l'organisation des vacances	101
IV.4. Evolution du fonctionnement cible et conséquences pour les salariés	103
IV.4.1. L'organisation des activités dans la nouvelle Control Room et ses régies de directs.....	103
IV.4.2. L'organisation des activités connexes à l'exploitation des régies	112
IV.4.3. Le Cockpit unique de supervision	113
IV.4.4. Conclusion : un risque de tension entre les objectifs et les moyens.....	115
V. - Eléments transverses	117
V.1.1. Evolution des effectifs et GPEC.....	118
V.1.2. La planification du temps de travail : une composante aux enjeux multiples	120
V.1.3. Les rapports sociaux : des convergences qui émergent mais des sources de tensions qui perdurent	125
V.1.4. Des risques de fragilité de l'organisation cible	125

V.1.5. Les adhérences avec les directions partenaires du CDE	126
VI. - Pistes de réflexion et préconisations	128
VI.1. Préconisations transverses	130
VI.2. Concernant la Préparation de la diffusion-Equipes Médiathèque	131
VI.3. Concernant la Préparation de la diffusion-Contrôle qualité.....	133
VI.4. Concernant la Conduite d’antenne	134
VI.5. Concernant l’Exploitation	134
VII. - Annexes	136
VII.1. Effectif CDE en 2012.....	137
VII.2. Effectif CDE -Organigramme 2016.....	138
VII.3. Effectif CDE-Organigramme mars 2020	139
VII.4. Effectif CDE-Organigramme transitoire janvier 2021	140
VII.5. Effectif CDE-Organigramme novembre 2021	141
VII.6. Effectif CDE-Organigramme cible janvier 2023	142
VII.7. Synthèse des observations réalisées auprès des Chefs de chaine	143
VII.8. Chefs de chaine – Accord collectif	151
VII.9. Chefs de chaine – fiches de poste actuelle et cible	151