

FRANCE MEDIAS MONDE

Mission d'assistance au CSE dans l'examen de la situation de l'entreprise et du projet de Plan de Départ Volontaire

Septembre 2020

Cadre et déroulement de la mission (1/3)

- ▶ Notre cabinet a été désigné en séance du 23 juillet dans le cadre des articles L.1230-30 et L.1233-34 du code du travail pour l'assistance dans l'examen de la situation de l'entreprise et du plan de licenciement économique annoncé par la Direction, ainsi que toute analyse utile aux organisations syndicales pour mener la négociation prévue à l'article L.1233-24-1.
- ▶ D'une façon générale, la mission de l'Expert-Comptable du CSE porte sur tous les éléments d'ordre économique, financier ou social nécessaires à l'intelligence des comptes et à l'appréciation de la situation de l'entreprise.
- ▶ Suite à nos échanges avec les membres du CSE et la Direction, les conditions de mise en œuvre ont été définies dans notre lettre de mission datée du 30 juillet, signée par les parties.

Cadre et déroulement de la mission (2/3)

- ▶ Nos champs d'intervention portent sur les volets suivants :
 - Analyse du motif économique et des impacts de la réorganisation :
 - Les équilibres financiers et la trajectoire attendue.
 - L'impact en termes d'organisation, de charge de travail et de synergies attendues.
 - L'identification des principaux risques en termes de santé, sécurité au travail (dont risques psychosociaux) pour ceux qui restent en poste.
 - Analyse du Plan de Départ Volontaire (PDV) et les mesures sociales d'accompagnement.
 - Accompagnement du CSE dans le cadre de la procédure d'information-consultation et des organisations syndicales dans le cadre des négociations d'un accord collectif.

- ▶ Des précisions quant au déroulement de la mission sont abordées dans les parties dédiées. Au titre des principaux écarts par rapport à la lettre de mission, il est surtout à noter le décalage sur le thème des impacts du projet en termes d'organisation et de conditions de travail. Le calendrier minimaliste en période estivale (2 mois à partir du 23 juillet) n'a pas permis la disponibilité dans le délai de l'ensemble des personnes ressources identifiées. C'est la raison pour laquelle ce support daté du 19 septembre intègre un certain nombre de compléments antérieurs à la réunion de présentation plénière du 10 septembre.

Cadre et déroulement de la mission (3/3)

- ▶ Des entretiens ont été menés avec Mesdames BARRIERE, EL TAYEB, GENTY, MEGIE, et SARAGOSSE ainsi que Messieurs DELPHIN, MARTIN, MARTINEZ, MARTINS, et ROCARIES. Nous les remercions pour leur disponibilité.
- ▶ Outre les signataires, Mesdames BERTHEAU, DODE, DUVAL et LABID ainsi que Monsieur PAILLET ont également participé à cette mission.
- ▶ Nous vous remercions de la confiance que vous nous avez témoignée. Nous demeurons à votre disposition sur d'éventuelles questions ou sur tout point que vous souhaiteriez éclaircir.

Choisy le Roi, le 19 septembre 2020

Philippe SABY

Daphné LECOINTRE

Julien PICARD

Introduction : un environnement difficile pour aborder les sujets relatifs au projet soumis

- ▶ France Médias Monde est marqué par un environnement compliqué, peu propice à une appréhension sereine de la séquence à horizon 2022 :
 - Une structure marquée par des efforts récents et des restructurations difficiles dans un passé pas si lointain (PDV 2009 et 2012).
 - Un marché des médias bouleversé et de façon générale un contexte incertain : technologique, géopolitique...
 - Les bons résultats 2019 au plan comptable précèdent une année 2020 qui s'annonce elle-même significativement excédentaire, complexifiant le débat autour d'un PDV présenté comme nécessaire à la sauvegarde de la compétitivité de FMM.
 - Une crise sanitaire impactant le secteur, les usages, le débat politique, le rapport au travail, les équilibres économiques et même la communication autour du projet.
 - Un calendrier minimaliste pour le présent projet de PDV : 2 mois légal visé entre l'ouverture de la consultation et le rendu d'avis. Avec une ouverture de la procédure en R1 du 23 juillet 2020, appelant un avis en septembre, sur la base d'une trajectoire arrêtée en décembre 2019.

Objectif : le déroulé du support

- ▶ Ce support vise à :
 - Analyser les motivations économiques et le projet d'entreprise soumis à la consultation du CSE.
 - Identifier les conséquences sur l'emploi : les salariés restant et ceux éventuellement concernés par un départ.

- ▶ Il s'articule autour des thèmes suivants :
 - Les faits marquants de cette intervention : l'essentiel.
 - Analyse du motif économique du projet de PDV.
 - Analyse du Plan de Départ Volontaire (PDV) et les mesures sociales d'accompagnement.
 - Analyse du projet en termes d'organisation, de synergies attendues et identification des principaux risques en termes de santé, sécurité au travail (dont risques psychosociaux) pour ceux qui restent en poste.

Sommaire

- ▶ Les faits marquants de cette intervention : l'essentiel
- ▶ Analyse du motif économique du projet de PDV
- ▶ Le projet de départs volontaires et le projet de plan de sauvegarde de l'emploi
 - Le plan de départs volontaires : procédure et principes de base
 - Planning prévisionnel
 - Comparatif du PDV 2020 avec les deux PDV antérieurs (2009 et 2011)
 - Les mesures d'accompagnement
 - Départ volontaire
 - Reclassement externe
 - Les indemnisations et autres mesures de droit commun
 - Annexe : Mesure transition retraite
- ▶ Impacts du projet d'entreprise en termes d'organisation et de conditions de travail
 - Le document projet du point de vue de l'organisation du travail, ses impacts et la Santé Sécurité au travail
 - Le Système de prévention de la santé au travail en vue de prévenir les impacts du projet
 - Les Risques Psychosociaux : facteurs d'exposition transverses aux 3 périmètres du projet.

Les faits marquants de cette intervention : l'essentiel

2019 et 2020 s'affichent comme de très bonnes années au plan comptable et financier

- ▶ **La situation comptable et financière de FMM à fin 2019 affiche un très fort rétablissement de son exploitation** : 2,4M€ de résultat. Celui-ci traduit **les importantes économies réalisées sur cet exercice** à différents niveaux : **structure** (immobilier, renégociations de certains contrats, budgets communication/marketing ...) **et masse salariale** (départs non remplacés, gel salarial des mesures individuelles décidé pour 2020, baisses piges et CDD RFI...). Ces efforts s'affichent comme particulièrement significatifs compte tenu de la taille de l'entreprise, du secteur et des plans collectifs relativement récents (2009 & 2012).
- ▶ En 2019, retraits des charges pour environ 6M€ des provisions du PDV projeté, le résultat s'inscrirait très excédentaire. La progression de **l'état de trésorerie qui s'inscrit à haut niveau (64M€ à fin août 2020)** illustre le redressement de l'exploitation. Le Groupe structuré autour de FMM reprend ces caractéristiques : une trésorerie 2019 significative dégagée par l'exploitation et des équilibres financiers sains hormis le sujet technique des capitaux propres. **La crise sanitaire intervenue quelques mois après la construction du plan aura très probablement pour effet d'améliorer le résultat de FMM, au moins pour 2020** (et ceci même en l'absence de recours à l'activité partielle et sans subvention exceptionnelle sollicitée).

Un plan annoncé pour combler l'écart par rapport à un horizon 2022 amputé d'une partie de la CAP

- ▶ La motivation affichée de ce plan vise donc à préparer les équilibres comptables et financiers de 2021 et surtout 2022 :
 - Par une réduction de la masse salariale qui serait de l'ordre de 3M€ par an sur la base des hypothèses à 30 départs.

- ▶ Les marges de manœuvre comptables et financières générées par les exercices 2019 et 2020 doivent permettre :
 - D'accompagner d'éventuels départs au plus près des attentes de ceux qui pourraient considérer comme intéressante une telle option (cf. partie mesures d'accompagnement).
 - D'investir dans l'outil et les équipes pour que ceux qui restent puissent comprendre et se projeter dans le projet d'entreprise. Cette condition est une nécessité pour que les fortes ambitions affichées (et reprises par la dernière lettre des ministres) ne soient pas uniquement une déclaration d'intention non suivie des faits. Les questions de la cible, des moyens, de la méthode et des outils (notamment GEPP) pour y parvenir sont également posées.

Faits saillants des mesures d'accompagnement : un plan au périmètre resserré autour de la langue professionnelle des journalistes

Contexte	<p>Une situation économique territoriale dégradée et inédite entraînant des restructurations dans tous les secteurs d'activité, en premier lieu pour les médias.</p> <p>Un marché de l'emploi où l'offre sera inférieure à la demande et une arrivée massive de jeunes diplômés entrant en concurrence avec des salariés expérimentés et davantage rémunérés.</p> <p>Les salariés inclus dans le périmètre éligible doivent pouvoir se repositionner ce qui n'a rien d'évident notamment pour les 45/59 ans.</p> <p>Ce plan favorise les départs de seniors âgés de 62 ans et plus.</p>
Rupture d'un commun accord pour motif économique	<p>Caractérise le départ volontaire. Suppose que le salarié ait le choix de rester ou partir. Rappelons que le départ volontaire sécurise l'entreprise (aucun choix à opérer et aucun risque de contentieux). Le risque est entièrement supporté par le salarié. D'où une indemnité de départ volontaire négociable qui doit prendre en compte le choix du salarié et le risque pris de quitter l'entreprise (sauf en cas de départ en retraite).</p>
Catégories professionnelles	<p>En dehors de l'appartenance à une catégorie journaliste anglophone, arabophone ou lusophone il s'agirait d'évaluer la pertinence d'ouvrir le périmètre à d'autres collaborateurs non directement concernés, et volontaires pour un départ. C'est ce que nous appelons les départs par substitution (les précédents plans prévoient cette possibilité).</p>
Incitation au départ volontaire	<p>L'indemnité de départ volontaire favorise davantage les départs volontaires en retraite, mais pas les autres classes d'âge dont l'ancienneté moyenne est inférieure à 10 ans pour générer une indemnisation « raisonnablement incitative ».</p>

Faits saillants des mesures d'accompagnement : un plan ciblé qui se voudrait incitatif sur la population la plus âgée

Départ volontaire en retraite	Même si l'incitation est plutôt favorable, étant entendu qu'ils n'ont plus à se positionner sur le marché de l'emploi, rien ne permet d'affirmer qu'il y aura pléthore de candidats. Sur le périmètre éligible nous avons identifié 26 départs potentiels. Mais il faut d'une part qu'ils cumulent l'ensemble des prérequis pour liquider leur droit à retraite, et d'autre part qu'ils soient volontaires. Si l'intention de l'entreprise est de favoriser davantage les départs de seniors, peut être faudrait-il envisager un dispositif de transition retraite.
Congé de Reclassement	N'est pas ouvert aux salariés qui partiraient en retraite. Néanmoins, selon les cas (minoration de la retraite complémentaire) cela peut avoir du sens de permettre une période de soudure. Pour les plus jeunes, peut être serait il opportun d'autoriser jusqu'à 12 mois si nécessaire, notamment dans le cadre d'une reconversion. L'indemnisation est égale au minimum légal. Les précédents plans prévoyaient une indemnisation à 85%.
Formation	La mutualisation du budget est antinomique de la limitation du budget individuel. Il serait plus logique de parler de budget individuel indicatif.
Création d'entreprise	Créer une entreprise actuellement relève d'une certaine témérité. Par expérience en situation économique favorable cette mesure atteint péniblement 5% des salariés licenciés. L'auto entreprise peut augmenter ce taux. Par ailleurs, les deux aides (formation et création) sont chacune limitées à 10k€ mais si elles sont cumulées elles sont aussi limitées à 10k€.

La volonté de prise en compte des dimensions impacts sur l'organisation et les conditions de travail ne se traduit pas suffisamment dans l'analyse du projet à ce stade

- ▶ Une attention particulière remonte des entretiens Direction sur la notion **volontaire** du départ et aux modalités associées. Une ouverture quant aux ajustements du projet a été clairement énoncée à plusieurs reprises. La Direction a évoqué le fait d'introduire une information/consultation dédiée à une présentation précise de l'organisation cible sur la base du projet affiné des données relatives aux départs réellement constatés.
- ▶ La volonté que la charge de travail ne se répercute pas sur les personnes qui restent est assez **peu visible** dans le document projet en l'état actuel. Le manque d'opérationnalité de l'organisation cible complexifie la projection des équipes.
- ▶ **L'analyse a priori des impacts est aujourd'hui insuffisante** pour anticiper en quoi le projet pourra améliorer ou dégrader les conditions de travail actuelles des équipes qui restent (*tant dans le document projet que dans la démarche que nous conduisons, car de nombreux entretiens n'ont encore pu être réalisés*). Ceci d'autant plus que les équipes actuellement ciblées par le projet sont marquées par des altérations du rapport au travail, des tensions interpersonnelles, voire des **conflits ouverts**. Cela présuppose qu'un changement sans traiter les situations de souffrance au travail pourrait avoir **des conséquences délétères et aggravantes**.

Le système de prévention : un enjeu majeur en matière d'impact du projet sur les conditions de travail

- ▶ De nombreux outils et initiatives autour de la prévention de la santé au travail sont mis en place. Cependant, il apparaît nécessaire **d'articuler davantage ces outils et initiatives entre elles** afin d'anticiper au mieux les situations de difficultés voire de souffrance au travail individuelles ou collectives. Ceci, d'autant plus lorsqu'une **situation de changement** se prépare, de surcroît dans le **contexte sanitaire** que l'on traverse aujourd'hui.
- ▶ Ainsi, il apparaît qu'un **pilotage intégré de la prévention de la santé au travail**, et plus particulièrement des Risques Psychosociaux est un enjeu important dans le contexte sanitaire et de changements organisationnels qui se présente. Des ressources internes sont aujourd'hui « sous-utilisées » au regard de leurs missions régaliennes, notamment concernant la Médecine du Travail.
- ▶ Enfin, cette situation complexifie fortement **le management de proximité** des équipes concernées. Les responsables de proximité sont des fonctions nécessaires à la transformation organisationnelle de leurs périmètres. **Une attention particulière aux outils, compétences et besoins** de ces fonctions-là sera importante, à la fois pour accompagner les équipes dans la transition, mais aussi pour prévenir la santé au travail des chefs d'équipe eux-mêmes.

Analyse du motif économique du projet de PDV

Propos liminaire : la contrainte économique est peu développée dans le Livre 2, reprenant à l'identique les principales hypothèses financières présentées dans la foulée du CA de décembre 2019

- ▶ Le Livre 2 relatif à la compréhension du projet laisse une place singulièrement limitée à la motivation financière du projet : à peine plus d'une page dans le corps du document et 3 pages d'annexes projetant à horizon 2022 les principaux postes du compte de résultat et du bilan.
- ▶ Les données financières prospectives annexées sont identiques à celles qui avaient été présentées au CA de décembre 2019 et servies de base au document plus étoffé de la consultation sur les orientations stratégiques tout début 2020.
- ▶ Nous revenons dans la présente partie sur :
 - Les hypothèses structurantes de cette trajectoire financière à horizon 2022.
 - Les forces et les faiblesses de FMM au plan économique pour aborder la période qui s'ouvre.

Les économies sur la masse salariale liées au PDV permettront de contribuer à limiter un déficit comptable qui était estimé à 7,8M€ sur 2019-2022

Trajectoire financière 2019-2022 (variation cumulée par rapport à 2018)

En K€	2019	2020	2021	2022	Evolution 2022 vs 2018
Besoin de financement	-7 000	-10 700	-13 200	-15 800	-15 800
Baisse ressources publiques	-1 600	-2 600	-3 100	-3 500	-3 500
Glissements masse salariale (NAO)	-1 700	-3 400	-5 100	-6 800	-6 800
Autres évolutions inhérentes à la vie de l'entreprise	-3 700	-4 700	-5 000	-5 500	-5 500
Ressources	7 000	7 500	8 100	8 000	8 000
Evolution ressources propres	300	600	1 000	1 200	1 200
Economies récurrentes	5 500	6 000	6 000	6 000	6 000
nouveaux départs non remplacés	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300
réforme rédaction RFI en anglais (passage au tout numérique)	700	700	700	700	700
baisse piges et CDD à RFI suite hausse tps de travail	400	400	400	400	400
Rationalisation diff/distrib (arrêt TNT Outre-mer, F24 arabe s/Astra, EAU, etc.)	1 700	2 200	2 200	2 200	2 200
renégociation SPRE (éco récurrente)	300	300	300	300	300
gel récurrent sur communication/marketing FMML	400	400	400	400	400
économies sur appels d'offres renouvellement contrats	200	200	200	200	200
autres (directions supports, baisse PIDR, etc.)	500	500	500	500	500
Baisse amortissements (suite rééchelonnement prog d'investissement)		900	1 100	800	800
Autres produits/reprises provision/gels ponctuels (à caractère exceptionnel)	1 200				
Résultat budgétaire annuel (avant plan d'économies) - base note strat 14.05.19 (excédent / déficit)		-3 200	-5 100	-7 800	-7 800

Une baisse cumulée de 3,5 M€ de la CAP

Une hausse estimée à 1,7 M€ par an pour la masse salariale + inflation autres charges

Des économies qui tablent essentiellement sur :

- La réduction de la masse salariale.
- La réduction des réseaux de diffusion.
- La transformation numérique des rédactions RFI (anglophones et lusophones)

Le PDV est une des composantes d'un plan d'action intégrant d'autres économies pour un total de presque 11M€ sur 2019-2022

En K€	2019	2020	2021	2022	Evolution 2022 vs 2018
Proposition plan d'action - décembre 2019	4 180	5 000	7 300	10 900	10 900
Autofinancement FMM	4 180	4 800	7 300	9 500	9 500
Réduction distribution / diffusion (dont retrait total RU et Irlande)		950	1 348	1 935	1 935
Retrait définitif distrib broadcast payante aux Etats-Unis et bascule sur l'OTT		109	353	464	464
Arrêt diffusion de MCD en ondes moyennes		200	200	200	200
Arrêt distribution F24 sur TNT Ile de France		200	250	250	250
Sortie / renégociation d'accords ciblés en Europe, Asie et ANMO		441	545	1 021	1 021
Economie sur renégociation bail immobilier		1 275	1 500	1 500	1 500
Economies sur la masse salariale		600	2 100	3 600	3 600
Allègement grille MCD et mutualisation avec F24 arabo (20 ETP journ + 4 ETP TCR)			1 200	2 100	2 100
Transformation numérique rédactions RFI en anglais et en portugais (10 ETP journalistes)			300	900	900
Gel mesures individuelles sur une année (2020)		600	600	600	600
Economie sur appel d'offre production TV		900	1 100	1 200	1 200
reprise partielle provision s/organismes internationaux	600				
dédommagement USAGM (vente émetteur)	600				
amélioration résultat d'exploitation vs hyp budget 2019 (suite processus budgétaire 2020)	2 980	350			
Projet Afrique FMM-AFD (financement apports FMM)		725	1 252	1 265	1 265
Financement public partiel 46 départs (dont 11 Chypre)		200		2 300	2 300
PDV - 34 départs (base prise en charge 67 K€/pers)				2 300	2 300
Départ équipe de Chypre		200			
Relance poursuite transformation numérique telle que prévue dans le COM				-900	-900
Résultat budgétaire annuel net - décembre 2019 (excédent / déficit)	-2 800	1 000	1 400	2 300	2 300
Résultat budgétaire cumulé net - décembre 2019 (excédent / déficit)	-2 800	-1 800	-400	1 900	

3M€ d'économies attendues sur la masse salariale par le Plan de Départ Volontaire

En K€ - en cumulé	2019	2020	2021	2022	Evolution 2022 vs 2018
Economies sur la masse salariale		600	2 100	3 600	3 600
Allègement grille MCD et mutualisation avec F24 arabo (20 ETP journ + 4 ETP TCR)			1 200	2 100	2 100
Transformation numérique rédactions RFI en anglais et en portugais (10 ETP journalistes)			300	900	900
Gel mesures individuelles sur une année (2020)		600	600	600	600

- 3,6M€ d'économies sont visées par le PDV à horizon 2022 (dont 1,5M€ dès 2021).
- Les mesures salariales restrictives annoncées pour 2020 apportent un complément d'économies sur la masse salariale de 600K€ (annoncé uniquement pour 2020).
- Pour accompagner ces mouvements s'ajouterait un financement public :
 - 200K€ en 2020 pour le départ des équipes de Chypre.
 - 2,3M€ attendus en 2022 sur la base d'un éventuel PDV concernant 34 départs (référence 67K€/personne). Cet apport pourrait finalement être réalisé par capitalisation et non par subvention comme initialement évoqué.

Le cout financier de la mise en œuvre du PDV est estimé à 6,9M€ sur sa partie sociale hors effet provision pour Indemnités de Départs en Retraite

Détail de la provision liée au PDV	Salariés les plus âgés		Total	Moy. Par salarié
	Salariés les plus âgés Arabo	Anglo		
<i>nbre de personnes</i>	20	10	30	
<i>salaire moy brut</i>	74 075	70 847	72 999	
<i>ancienneté moy</i>	23,95	20,20	22,70	
Indemnités de départ	3 493 513	1 322 411	4 815 924	160 531
Congés de reclassement	423 710	235 105	658 815	21 961
Préavis	540 744	258 591	799 335	26 644
Sous total indemnités	4 457 968	1 816 107	6 274 074	209 136
Formations	100 000	50 000	150 000	5 000
Créations d'entreprises	140 000	70 000	210 000	7 000
Sous total indemnités & aides	4 697 968	1 936 107	6 634 074	221 136
Cabinet accompagnement	100 000	50 000	150 000	5 000
Expertises, avocats etc...	80 000	40 000	120 000	4 000
Sous total accompagnement	180 000	90 000	270 000	9 000
% sur indemnités	3,8%	4,6%	4,1%	
TOTAL avant PIDR	4 877 968	2 026 107	6 904 074	230 136
Impact PIDR			-1 048 736	

► Pour la vision globale du projet de restructuration :

- S'ajoute les couts de désengagements à Chypre (démantèlement, remise en état dépréciation...) : 710K financé à hauteur de 600K€ par USAGM.
- La prise en charge par le financement public à hauteur de 2,5M€.

Ce projet de PDV intervient après un exercice 2019 marqué par des économies très importantes

Trajectoire financière 2019-2022 (variation cumulée par rapport à 2018)

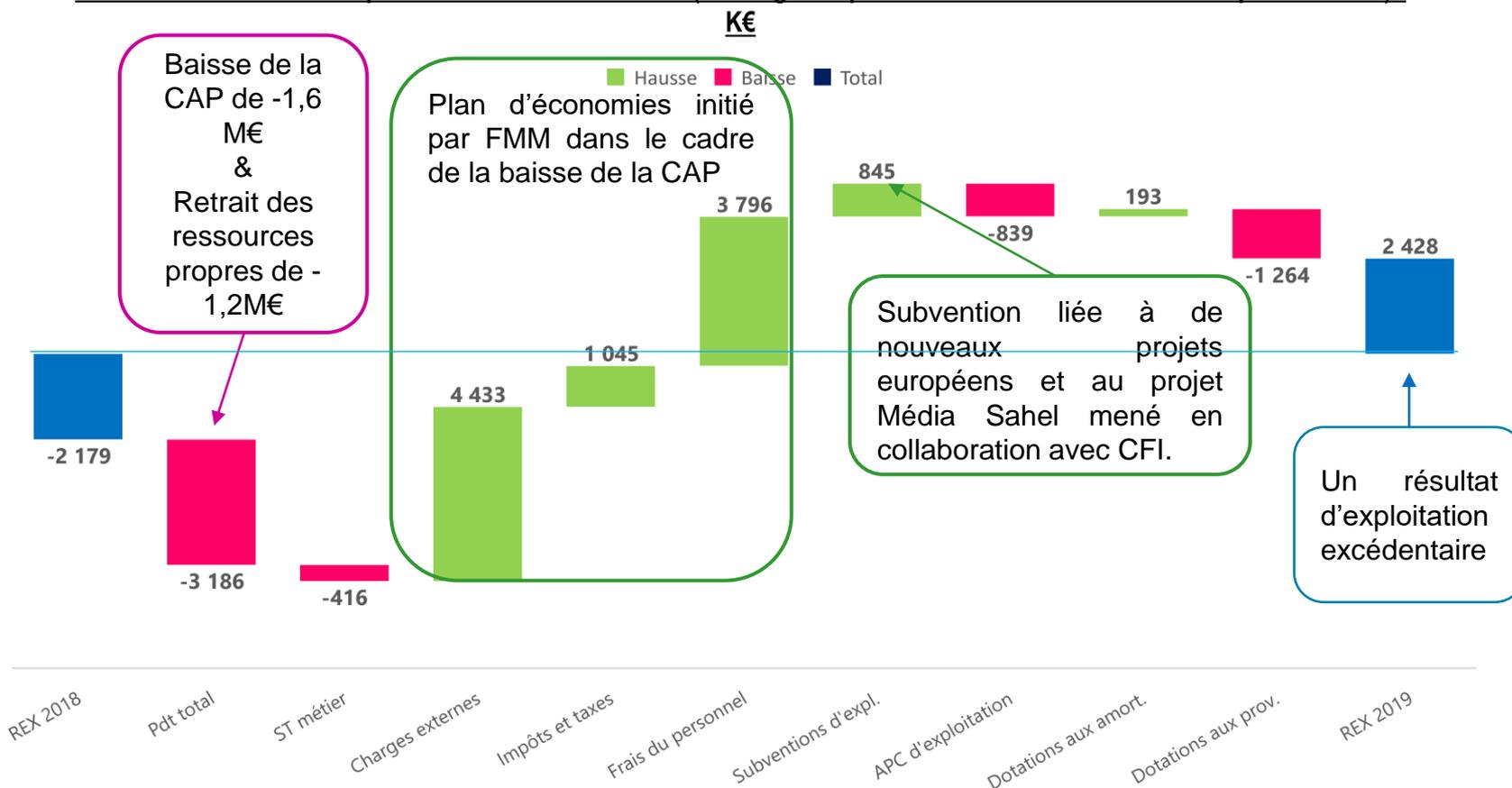
En K€	2019	2020	2021	2022	Evolution 2022 vs 2018
Economies récurrentes	5 500	6 000	6 000	6 000	6 000
nouveaux départs non remplacés	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300
réforme rédaction RFI en anglais (passage au tout numérique)	700	700	700	700	700
baisse piges et CDD à RFI suite hausse tps de travail	400	400	400	400	400
Rationalisation diff/distrib (arrêt TNT Outre-mer, F24 arabe s/Astra, EAU, etc.)	1 700	2 200	2 200	2 200	2 200
renégociation SPRE (éco récurrente)	300	300	300	300	300
gel récurrent sur communication/marketing FMML	400	400	400	400	400
économies sur appels d'offres renouvellement contrats	200	200	200	200	200
autres (directions supports, baisse PIDR, etc.)	500	500	500	500	500

► 6M€ d'économies récurrentes étaient visées sur la période 2019-2022 :

- 5,5M€ ont été réalisées sur la seule année 2019 (dont 1,3M€ récurrents selon la Direction), soit plus de 90% de la cible à 4 ans.
- 500K€ d'économies supplémentaires sont attendues en 2020, plus aucune sur 2021 et 2022.

Les efforts déjà réalisés permettent d'afficher une situation d'exploitation en forte progression et nettement bénéficiaire à fin 2019

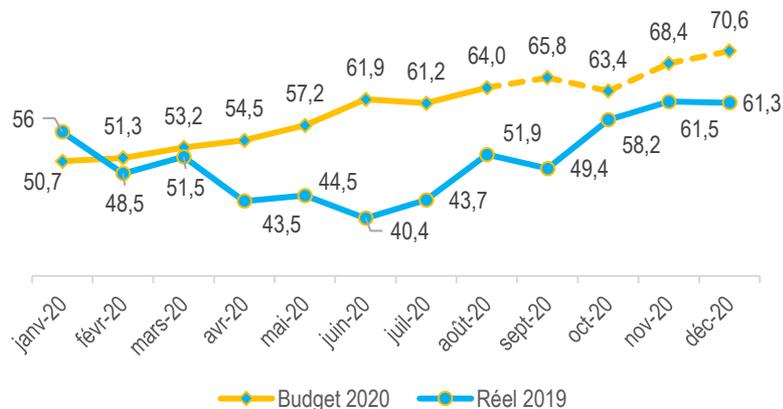
Evolution du résultat d'exploitation entre 2018 et 2019 (en rouge ce qui détériore le résultat en vert ce qui l'améliore) :



Malgré le sujet technique des capitaux propres, la situation financière apparaît saine, bénéficiant d'un niveau de trésorerie sécurisant

Une situation de trésorerie à bon niveau et en progression

Evolution mensuelle de la trésorerie 2020 vs Réel 2019 (en M€)



Un rééquilibrage à opérer : le capital social sous les 50% des capitaux propres

	2018	2019	2020	2021	2022
En K€	réel	atterris sage	budget	prév	prév
Capitaux propres au 31 décembre	4 490	1 700	2 700	4 100	6 400
capital social	5 348	5 348	5 348	5 348	5 348
réserves/prime de fusion/report à nouveau	-881	-858	-3 648	-2 648	-1 248
résultat de l'exercice	23	-2 790	1 000	1 400	2 300
Part capitaux propres / capital social	84%	32%	50%	77%	120%

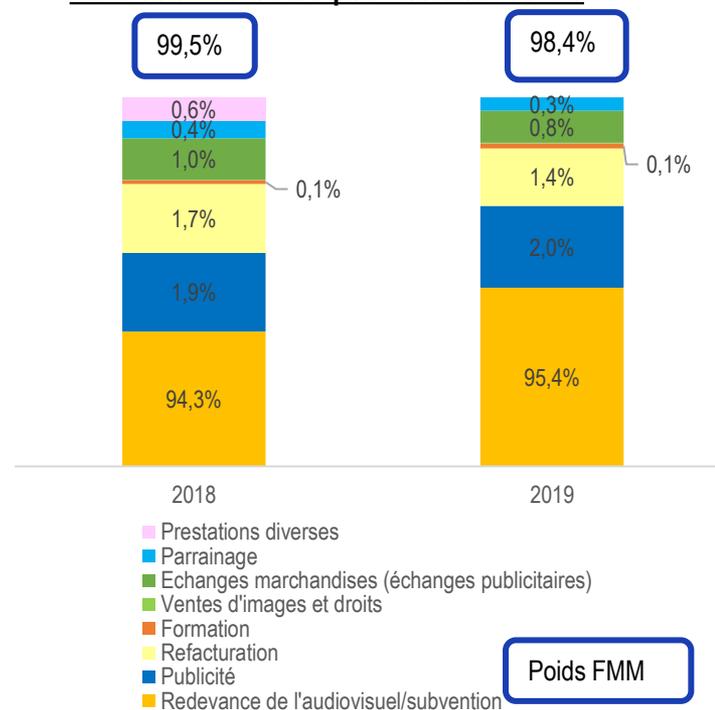
Les capitaux propres ont baissé avec le déficit net comptable généré par la provision 2019 liée au PDV et Chypre (7M€ - 1M€ de PIDR). En revanche, la trésorerie bénéficie de l'excédent d'exploitation et des niveaux d'investissement maîtrisés sur 2018-2019. Un endettement limité aux positions négatives de certains comptes.

Un Groupe structuré autour de FMM : une très bonne année 2019 en matière de trésorerie générée qui traduit la progression du résultat opérationnel

Tableau de financement au périmètre consolidé

en K€	31/12/2018	31/12/2019
Résultat net	4	-2 842
Plus ou moins value de cession	-35	82
Dotations nettes opérationnelles hors dépréciation actif circulant	10 925	18 003
Dotations nettes financières	426	450
Impôts différés	-18	13
CAF avant intérêts et avant impôts	11 302	15 705
Variation du BFR	-17 736	88
Impôts sur les bénéfices	1 103	1 911
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	-5 330	17 704
Investissements corporels et incorporels	-5 296	-5 028
Produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	35	31
Variation des actifs financiers	277	75
Activités d'investissements	-4 984	-4 921
Flux nets de trésorerie générés par l'investissement	-4 984	-4 921
Flux nets de trésorerie générés par le financement	-15	
Variation de trésorerie	-10 330	12 783

Ventilation du CA au périmètre consolidé



FMM représente 99,5% du CA Groupe en 2018 et 98,4% en 2019.

La trésorerie du Groupe affiche une nette amélioration en 2019, notamment compte tenu de l'amélioration de la CAF et du BFR de FMM.

Un secteur des médias en difficulté sur lequel un certain nombre d'acteurs ont engagé des mesures sur l'emploi

Presse écrite* :

- Le Parisien, PDV 30 postes
- Reworld Media Magazines (Grazia), PSE 31 postes
- Paris-Normandie, rachat suite à une faillite 60 postes

Audiovisuel :

- NextRadioTV (BFM TV; RMC), PSE 330 à 380 postes
- Canal +, 500 postes visés
- France TV, PDV 900 postes
- Radio France, PDV 299 postes
- FMM : projet de PDV 30 postes

Médias sportifs :

- L'Equipe ≈100 postes ou Accord de Performance Collective
- BeIN Sport France ≈20 postes
- Paris Turf : redressement judiciaire et risques pour l'emploi

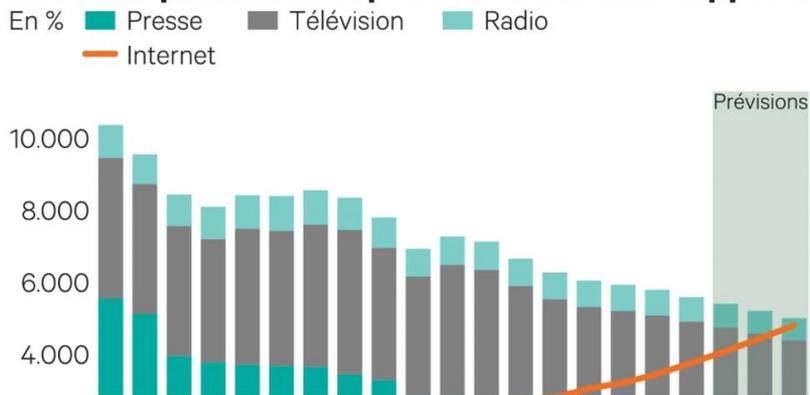
Médias numériques :

- Webedia (PureMedias, AlloCiné...) rupture conventionnelle collective 80-90 postes

* La presse écrite a été touchée au même moment par la restructuration de Presstalis, un distributeur de presse, qui a provoqué des difficultés d'approvisionnement dans les kiosques et un total de 100 millions d'euros de créances perdues.

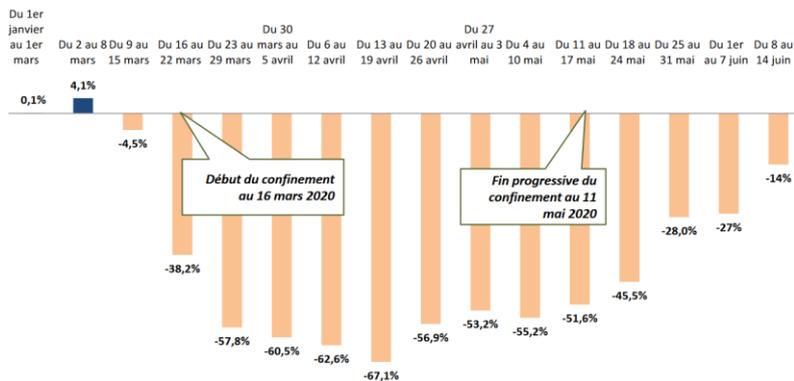
Malgré la baisse annoncée, les ressources FMM structurées autour de la CAP sont sécurisantes sur ce secteur des médias bouleversé

Recettes publicitaires pour les différents supports



Source : BearingPoint Réel entre 2000 et 2017. Prévisions 2018-2020

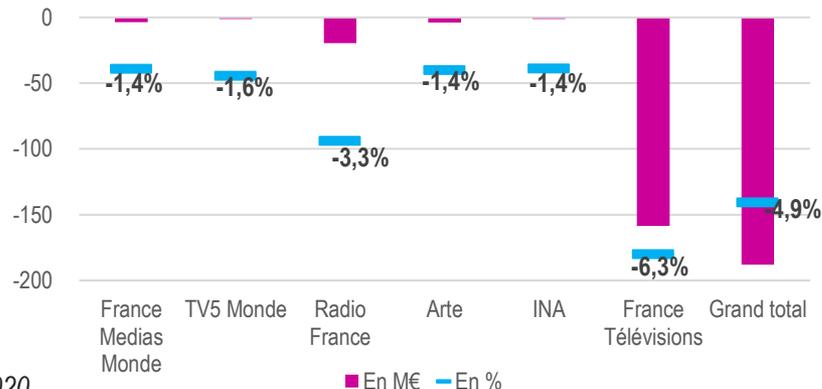
évolution des IP bruts, pour les 5 médias dits historiques¹ par rapport à 2019



¹ TV, radio, presse, affichage extérieur et cinéma

Source : données Kantar division Média + traitement CSA

Baisse des ressources publiques entre 2018 et 2022 par entreprise



Les recettes publicitaires sont en baisse tendancielle ces dernières années. Internet capte une part croissante de ces montants au détriment des supports historiques en particulier la presse. La crise sanitaire, si elle a fortement porté les audiences, s'est accompagnée d'une forte baisse des budgets.

La baisse annoncée de 3,5M€ de la CAP entre 2018 et 2022 (-1,4%) apparaît dans ce contexte une contraction relativement limitée des ressources pour FMM.

Les premières actualisations depuis la crise sanitaire illustrent cette bonne absorption par FMM (sans recours à l'activité partielle ni compensation spécifique de l'état)

Surcouts 2020 :
3,4M€

- ▶ Perte de recettes commerciales : 1,6M€.
- ▶ Dépenses supplémentaires COVID : 1,1M€.

Avec des audiences élevées au plus fort de la crise sanitaire et un positionnement média public rassurant.

Economies 2020 :
3,0M€

- ▶ Economies sur les frais de missions : 1,3M€.
- ▶ Economies sur les coûts de transmissions : 0,4M€.
- ▶ Retard des recrutements et comblements postes vacants : 0,4M€.

Décalages 2020 :
1,3M€

- ▶ Report des opérations spéciales liées à la couverture des Jeux Olympiques de Tokyo et de l'Eurofoot : 0,7M€.
- ▶ Report du projet Open Media : 0,6M€.

- ▶ S'ajoute à cela le décalage sur 2021 de l'arrêt de la diffusion de France 24 en numérique terrestre Ile de France. Cette opération visait une économie annuelle de 0,2M€ qui serait donc réalisée à partir de 2021 et non 2020.

Le projet soumis à l'instance, construit à fin 2019, n'intègre pas l'impact de l'actualité qui sera finalement positif sur les comptes de 2020

- ▶ Le projet fondé sur des données avant clôture 2019 n'intègre pas l'actualité de 2020 dans la formalisation associée à la consultation :
 - L'actualisation de la crise sanitaire : la démonstration basée sur une logique arithmétique est nécessairement remise en cause par de tels mouvements. Il apparaît que l'année 2020 sera probablement très sensiblement supérieure à celle initialement prévue : plutôt 1,7M€ de résultat comptable contre 1M€ (en intégrant la mise en œuvre du PDV ie sans reprise des provisions associées) sur la base d'hypothèses prudentes établies en mai 2020.
 - Une évolution de la réforme de la CAP et/ou une éventuelle inflexion stratégique ? Il est fait état d'une lettre du ministère de la culture datée du 13 aout 2020 réaffirmant la trajectoire vis-à-vis de la CAP (-3,5M€). Une Convention d'Objectifs et de Moyens doit être arrêtée dans les prochains mois pour la période 2020-2022 : 5 indicateurs communs à l'audiovisuel & 5 spécifiques FMM.

La Direction considère que l'actualité mouvementée depuis la formalisation de la trajectoire fin 2019 ne remet pas en cause les équilibres globaux cumulés à horizon 2022. En tout état de cause, la situation réelle arrêtée à fin 2019 et les perspectives 2020 sont des atouts solides pour envisager la période au moins jusque 2022.

Le projet de départs volontaires et le projet de plan de sauvegarde de l'emploi

Périmètre des suppressions d'emplois

- ▶ 30 emplois de journalistes seraient supprimés.
- ▶ Le périmètre des suppressions d'emploi comprend l'ensemble des catégories professionnelles impactées parmi lesquelles les salariés peuvent se positionner pour un départ volontaire. En l'occurrence, ce périmètre répond à plusieurs critères définis par la direction :
 - Un périmètre catégoriel puisque seule la catégorie journaliste est impactée.
 - Un périmètre lié à la langue pratiquée professionnellement.
 - Le périmètre pour chaque langue pratiquée professionnellement est plus large que le nombre d'emplois supprimés, ce qui correspond aux obligations légales du volontariat.
 - À noter cependant que le périmètre lusophone est très réduit.

	Eligible	Non éligible	Total	Sup emp.	Taux sup emp.
Anglophone	127		127	7	6%
Arabophone	179		179	20	11%
Lusophone	11		11	3	27%
Non concerné		506	506		
Total	317	506	823	30	
Poids périmètre	39%	61%			

La notion de catégorie professionnelle

► Définition de la notion de catégorie professionnelle :

- Groupe de salariés qui exerce au sein de l'entreprise des fonctions de même nature supposant une formation professionnelle commune.
- L'employeur ne peut pas borner les catégories professionnelles à **un seul service ou un seul intitulé d'emploi**.
- La catégorie professionnelle **ne se limite pas à un emploi déterminé** (cass soc 12/01/2006 n°04-41769).
- Il convient de tenir compte des fonctions qu'exerce un salarié pour le rattacher à une catégorie professionnelle, **et non de sa qualification théorique** (cass soc 30/06/1993 n°91-43426).
- Le périmètre concerné dans le présent projet concerne uniquement des journalistes et parmi eux seuls les anglophones, arabophone et lusophones.

► Néanmoins, le jugement de cassation n°09-71599 du 23/03/2011 reconnaît qu'une langue constitue une modalité spécifique du métier de journaliste.

- Pour autant, l'anglais étant une langue couramment pratiquée dans l'univers journalistique, cela pourrait poser la question d'élargir le périmètre aux journalistes non concernés parlant anglais et qui seraient susceptibles d'être candidats à un départ volontaire.
- De même, il pourrait être recherché des journalistes non concernés mais ayant la compétence en arabe ou portugais et susceptibles d'être intéressés par un départ volontaire.

Analyse de la population : les départs en retraite potentiels

► Le nombre de salariés ayant 62 ans et plus s'élève à 97 tout statut confondu dont au moins 26 journalistes sur 69 potentiels, directement concernés par le plan de sauvegarde de l'emploi.

- Le croisement avec l'ancienneté montre qu'aucun ne totalise chez FMM le nombre de trimestres requis pour liquider leur retraite, que ce soit dans le périmètre éligible ou non.
- Il faut nécessairement qu'ils aient travaillé ailleurs antérieurement dans l'hypothèse où ils souhaiteraient partir volontairement en retraite.
- Par ailleurs, selon leur cursus étudiant certains salariés peuvent être encore loin d'une liquidation des droits à retraite, même en rachetant des trimestres.
- Rappelons qu'un départ à 62 ans implique une minoration de la retraite complémentaire (10% pendant 3 ans).

► Pourraient s'ajouter des départs en retraite pour carrière longue à partir de 60 ans, mais sous conditions des prérequis.

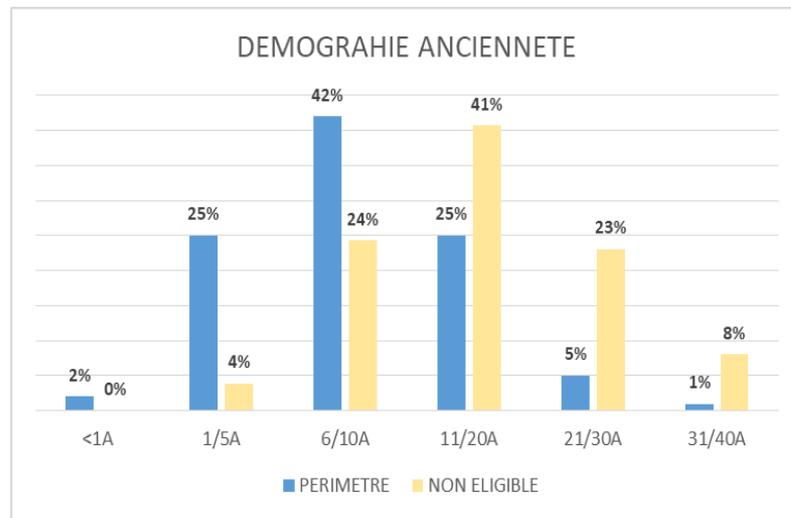
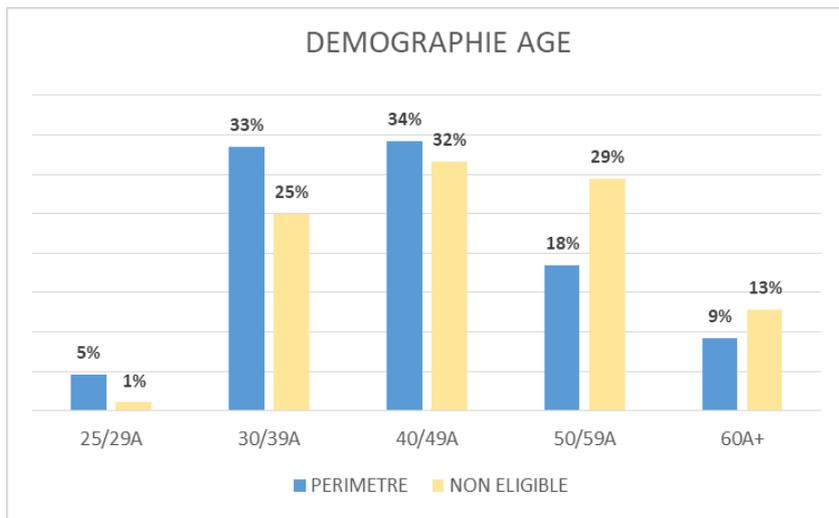
	62 ans et plus	Autres effectifs	Total
Journaliste	69	754	823
PTA cadre	28	537	565
PTA non cadre		23	23
Total général	97	1 314	1 411

Journaliste	DR potentielle
Anglophone	7
Arabophone	15
Lusophone	4
Non Eligible	43
Total	69

Ancienneté seniors 62 ans et plus					
	6/10A	11/20A	21/30A	31/40A	TOTAL
ELIGIBLE	2	5	15	4	26
NON ELIGIBLE	3	6	16	18	43
TOTAL	5	11	31	22	69

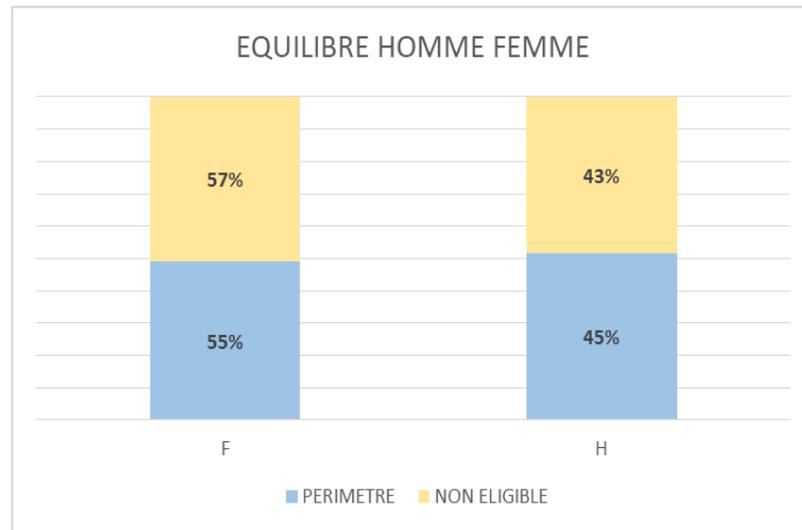
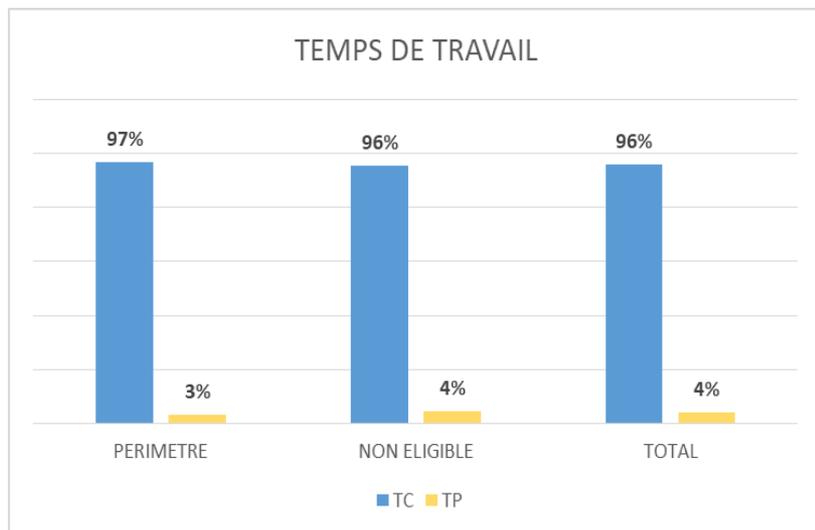
Démographie du périmètre concerné

- ▶ La moyenne d'âge s'établit à 44 ans pour le périmètre éligible et à 47,3 ans pour le non éligible.
 - Hors départ volontaire en retraite potentiel elle est de 42 ans dans le périmètre éligible et 46 ans et demi pour le non éligible.
- ▶ La moyenne de l'ancienneté s'établit à 11 ans pour le périmètre éligible et à 16,8 ans pour le non éligible.
 - Hors départ volontaire en retraite potentiel elle est de 10 ans dans le périmètre éligible et 15,7 ans pour le non éligible.



Équilibre femme/homme et temps de travail

- Une majorité de femmes avec plus de 50%, relativement équilibré sur le périmètre éligible et non éligible.
- Relativement peu de temps partiel.



Estimation des indemnités moyennes

- ▶ Elles sont calculées sur une base temps complet et présent toute l'année.
- ▶ La rémunération de référence prise en compte intègre le salaire de base annuel, le 13^{ème} mois et la prime d'ancienneté le cas échéant à laquelle nous avons ajouté la moyenne des primes soumises à cotisation 2019.
- ▶ Nous avons distingué deux populations : d'une part les salariés pouvant potentiellement liquider leur retraite, et d'autre part le reste de la population. Pour chacune nous avons indiqué les valeurs pour les périmètres éligible et non éligible.

Indemnités de départ hors potentiel retraite								
			Indemnité légale		Départ volontaire		Total	
	Moy rem ref an tc	Ancienneté	En valeur	En nb mois	En valeur	En nb mois	En valeur	En nb mois
Périmètre	55 080	9,7	44 269	9,00	17 790	3,74	62 059	12,74
Non éligible	61 359	15,3	63 796	12,00	30 902	5,58	94 698	17,58

Indemnités de départ retraite								
			Indemnité légale		Départ volontaire		Total	
	Moy rem ref an tc	Ancienneté	En valeur	En nb mois	En valeur	En nb mois	En valeur	En nb mois
Périmètre	72 404	24,1	86 112	14,30	54 962	9,07	141 074	23,37
Non éligible	72 347	27,7	88 651	14,60	70 434	11,10	159 085	25,70

L'incitation au départ volontaire

- ▶ La proposition de départ volontaire est plutôt incitative pour les seniors à la condition toutefois qu'ils puissent liquider leur droit à retraite.
 - Dans le cas contraire peut être faudra-t-il aménager un sas de fin de carrière au travers par exemple du congé de reclassement qui ne leur est pas ouvert en l'état du livre I, ou par une mesure spécifique de transition retraite.
- ▶ La crise économique actuelle n'épargnant aucun secteur d'activité surtout pas celui des médias, la tranche d'âge 45/59 ans peut être davantage confrontée à des difficultés de repositionnement professionnelles et moins encline à opter pour un départ volontaire.

Indemnité légale et volontaire en nombre de mois cumulés par tranche d'âge

	25/29A	30/39A	40/49A	50/59A	60A+
Eligible	5,47	11,01	13,75	16,22	23,81
Non eligible	6,71	12,53	16,65	22,49	25,53

Ancienneté moyenne par tranche d'âge

	25/29A	30/39A	40/49A	50/59A	60A+
Eligible	2,47	7,76	10,40	13,78	24,76
Non éligible	3,71	9,18	13,77	22,26	27,42

Le plan de départs volontaires : procédure et principes de base

Un plan de départs volontaires exclusif de tout licenciement pour motif économique

- ▶ Les plans de départs volontaires n'ont aucune réalité juridique. Pour autant ils ne sont pas illicites :
 - Ils ne sont pas inscrits en tant que tel dans le code du travail.
 - Il s'agit d'un agrégat de plusieurs dispositifs légaux, entérinés par la jurisprudence.
 - Un plan de départs volontaires implique des suppressions d'emplois nécessitant une information consultation du CSE, voire une négociation du contenu du plan d'accompagnement.
 - Un plan de départs volontaires pour motif économique ne se confond pas avec le dispositif de rupture conventionnelle collective dont l'objet n'est pas la suppression d'emplois.

- ▶ On trouve deux types de plan de départs volontaires :
 - Les PSE hybrides qui proposent une période de volontariat avant d'enclencher la mise en œuvre des critères d'ordre des départs.
 - Des PDV autonomes qui ne proposent que des départs volontaires exclusifs de tout licenciement pour motif économique. Dans ce cas l'entreprise peut s'affranchir des mesures de reclassement internes. C'est le cas vous concernant.

Des obligations similaires à celles d'un licenciement pour motif économique

- ▶ Ainsi, même si l'on considère que les départs volontaires permettent de réduire l'effectif sans contraintes :
 - Ils répondent aux mêmes obligations de procédure qu'un plan de sauvegarde de l'emploi avec licenciement économique contraint.
 - En conséquence, l'entreprise doit informer et consulter les IRP (L 2312-8 et 39 du CT) sur son projet de restructuration notamment sur les suppressions d'emplois envisagées (nature des emplois, nombre de postes concernés), et sur le contenu du PDV et le calendrier prévisionnel des départs (L1233-28 à 30 du CT).
 - Ensuite, la procédure se déroule dans les mêmes conditions que pour un PSE, possibilité de passer par un accord majoritaire. A défaut de signature, c'est un document unilatéral qui est appliqué.
 - De même l'entreprise doit informer en bonne et due forme la DIRECCTE du projet, de la même manière que pour un PSE.
 - En revanche, elle ne peut transmettre une liste nominative à l'issue de la procédure étant entendu que la notion de critères d'ordre des départs n'existe pas.

Attractivité du départ volontaire

- ▶ Si l'objectif de départs n'était pas atteint, l'entreprise pourrait :
 - Soit déclencher un PSE avec licenciements contraints dans le cas où il reste au moins 10 salariés concernés, ou déclencher des licenciements économiques individuels s'il reste moins de 10 salariés concernés. Dans les deux cas, une procédure d'information consultation devrait à nouveau être ouverte.
 - Soit ne rien faire et décider de ne pas remplacer les départs naturels sur les catégories concernées.
- ▶ Pour que l'objectif soit atteint, les mesures doivent être suffisamment attractives.

Les principes de base des départs volontaires

- ▶ Le volontariat suppose que le salarié ait le choix, et pour qu'il y ait une véritable notion de volontariat :
 - L'entreprise doit proposer la possibilité de quitter volontairement l'entreprise à un nombre de salariés supérieur au nombre d'emplois proposés.
 - Cela peut concerner l'ensemble du personnel de l'entreprise, ou seulement certaines catégories sur des sites particuliers, c'est à l'entreprise de préciser le périmètre.
 - Attention à la notion d'égalité de traitement (cass soc n°09-15182 du 12/07/2010).
 - Le livre I doit préciser la population éligible au départ volontaire.

- ▶ Selon le ministère du travail, il importe que :
 - Les conditions et les modalités pratiques d'appel au volontariat soient précisées.
 - Ainsi que les conditions éventuelles de refus par la direction.

- ▶ Les critères d'ordre ne sont pas applicables pour des départs volontaires :
 - Sauf en cas de départage, si d'autres règles ne sont pas proposées.

La rupture amiable pour motif économique

► La rupture amiable pour motif économique :

- Elle dispose de son propre régime et échappe aux règles individuelles du licenciement collectif.
- Théoriquement la rupture amiable ne comporte pas de notion de préavis. Cependant un jugement de cassation du 25 janvier 2012, n° 10-26887, instaure le paiement du préavis lorsque la rupture amiable est d'ordre économique.
- Le risque de contentieux individuel est faible.
- Le risque est entièrement supporté par le salarié, sauf en cas de départ en retraite.
 - Notamment lorsque la période d'essai du nouveau contrat de travail est rompue alors que la rupture amiable est effective.
 - Le salarié prend lui-même la décision de quitter l'entreprise, celle-ci étant dédouanée de choisir comme dans un PSE avec licenciement.

► En revanche, dans la mesure où le PDV est mis en œuvre du fait d'un motif économique,

- Le salarié bénéficie de la priorité de réembauche et des allocations chômage, et des dispositions relatives à la protection sociale et à la prévoyance.
- L'indemnité de rupture ne doit pas être inférieure aux indemnités de licenciement auxquelles il aurait pu prétendre dans un PSE classique.

Règles et principes de base d'un PSE incluant des départs volontaires (1/4)

	PSE	Départs volontaires
Accord majoritaire ou document unilatéral	Oui	
Procédure information consultation du CSE	LII et LI	
Durée de la procédure		2 mois sauf accord des parties
Information consultation sur les conséquences de la restructuration en terme de conditions de travail	Oui	
Motif économique	Oui	
Rédaction d'un livre I (mesures d'accompagnement)	Oui	
Type de départ	Contraint	Non contraint
Critères d'ordre des licenciements sociaux et professionnels	Oui	Non, sauf en cas de départage si d'autres règles ne sont pas proposées
Possibilité de contester le motif économique au TGI	Oui	Non
Périmètre des licenciements envisagés et catégories professionnelles	Bien détournés	Périmètre plus large que le nombre de suppressions d'emplois
Information des salariés	Collective	

Règles et principes de base d'un PSE incluant des départs volontaires (2/4)

	PSE	Départs volontaires
Organisation cible après restructuration	Oui	
Contrôle de la DIRECCTE	Oui (renforcé en cas de document unilatéral)	Oui
Obligation de reclassements internes	Oui : obligatoire avant de licencier	Non si un PSE complémentaire n'est pas envisagé
Mesures de reclassement externe	Oui	
Antenne de reclassement/cellule emploi		
Congé de reclassement si effectif supérieur à 1000, durée minimale de 4 mois incluant les préavis, durée maximale de 12 mois (les salariés restent à l'effectif pendant cette durée)		
Formation adaptation reconversion		
Création entreprise avec aide financière		
Mesures spécifiques pour les seniors type accompagnement de fin de carrière (départ volontaire à la retraite, cessation anticipée d'activité, aménagement du temps de travail de fin de carrière...)		

Règles et principes de base d'un PSE incluant des départs volontaires (3/4)

	PSE	Dont départs volontaires
Modalité de la rupture du contrat de travail	Notification de licenciement	Rupture amiable pour motif économique
Préavis	Oui	Pas de notion de préavis : les parties définissent une date de départ d'un commun accord, sauf si adhésion à un congé de reclassement incluant le préavis
Priorité de réembauche	Oui	
Possibilité de contester le départ au prud'hommes	Oui	Oui mais uniquement sur un manque d'information constitutif d'un dol
Maintien des garanties prévoyance et frais de santé Avenant n°3 du 18/05/2009 à l'ANI 18 janvier 2008 modifié par la loi de sécurisation de l'emploi du 13/06/2013 <ul style="list-style-type: none"> • Pour salariés dont le contrat est rompu et ouvrant droit à une période de chômage • Dispositif gratuit • Durée 12 mois 	Oui	

Règles et principes de base d'un PSE incluant des départs volontaires (4/4)

	PSE	Dont départs volontaires
Indemnisation <ul style="list-style-type: none"> • Indemnité légale ou conventionnelle de licenciement (la plus favorable des 2) • Basée sur la rémunération de référence (annuelle) et l'ancienneté 	Oui	Oui (appelée indemnité de rupture)
Exonération des charges sociales Attention : dispositions loi financement sécurité sociale 2012 qui prévoit des cotisations sociales au-delà de 2 PASS par l'employeur sur l'ensemble des indemnités en masse	Oui	
Exonération des charges fiscales Attention toutefois au montant en masse perçu, l'IR est dû selon certaines conditions	Oui	
Prime supra conventionnelle ou indemnité de départ volontaire <ul style="list-style-type: none"> • Aucune obligation légale • Dans le cadre d'un départ volontaire le salarié choisi de rompre son contrat de travail, les risques employeurs sont quasiment nuls comparé à un licenciement pour motif économique 	Négociable	
Bénéfice de l'allocation chômage <ul style="list-style-type: none"> • 24 mois si moins de 53 ans • 30 mois de 53 à 55 ans • 36 mois si plus de 55 ans 	Oui	

Planning prévisionnel

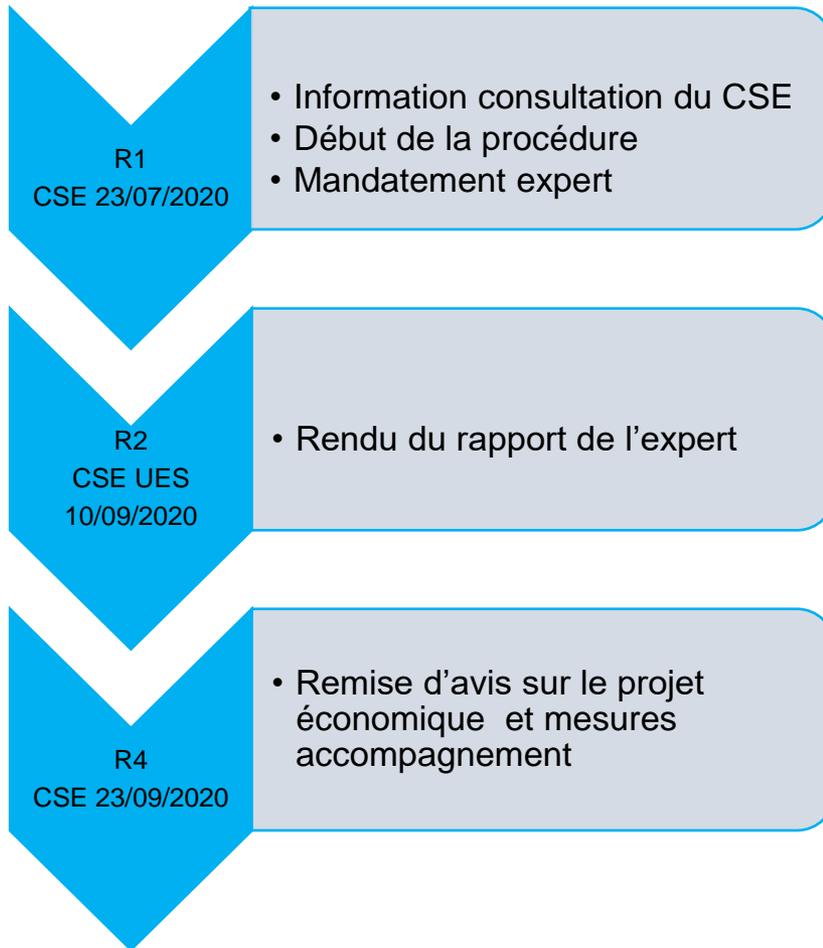
Remarques sur le planning prévisionnel : un allongement d'un mois n'aurait pas d'incidences sur les dates de signature des conventions de rupture

- ▶ Durée de la procédure :
 - Fonction du nombre de départs envisagés.
 - Concernant FMM elle est a minima de 2 mois incluant l'expertise.
 - La période de lancement de la procédure incluant les congés annuels, le jugement de cassation n°19-10987 du 8/07/2020 réitère la possibilité d'un accord entre le CSE et l'employeur permettant d'allonger les délais de consultation (consultations obligatoires et ponctuelles).
 - Dans ce cadre il est important que cet accord soit porté clairement dans le compte rendu, afin d'éviter toute discussion ultérieure.

- ▶ L'allongement du délai de la procédure est d'autant plus important, notamment dans le cadre de la négociation du présent plan.
 - Alors qu'au mois d'août la plupart des interlocuteurs (direction et élus) sont en congé, cela semble évidemment peu propice à des négociations.

- ▶ Quelle serait la conséquence d'un allongement de un mois, soit une fin de procédure au 23 octobre et une homologation au plus tard le 23 novembre ?
 - « **L'employeur ne peut pas notifier les licenciements tant que le document unilatéral n'a pas été homologué ou que l'accord PSE n'a pas été validé (L. 1233-39 du CT)** ». En conséquence :
 - L'EIP pourrait commencer à travailler aux dates prévues sauf si le CSE donne un avis favorable pour une ouverture anticipée.
 - Les candidats pourraient se porter volontaires, les réponses étant prévues à partir de décembre.

Planning prévisionnel de la mise en œuvre des licenciements pour motif économique

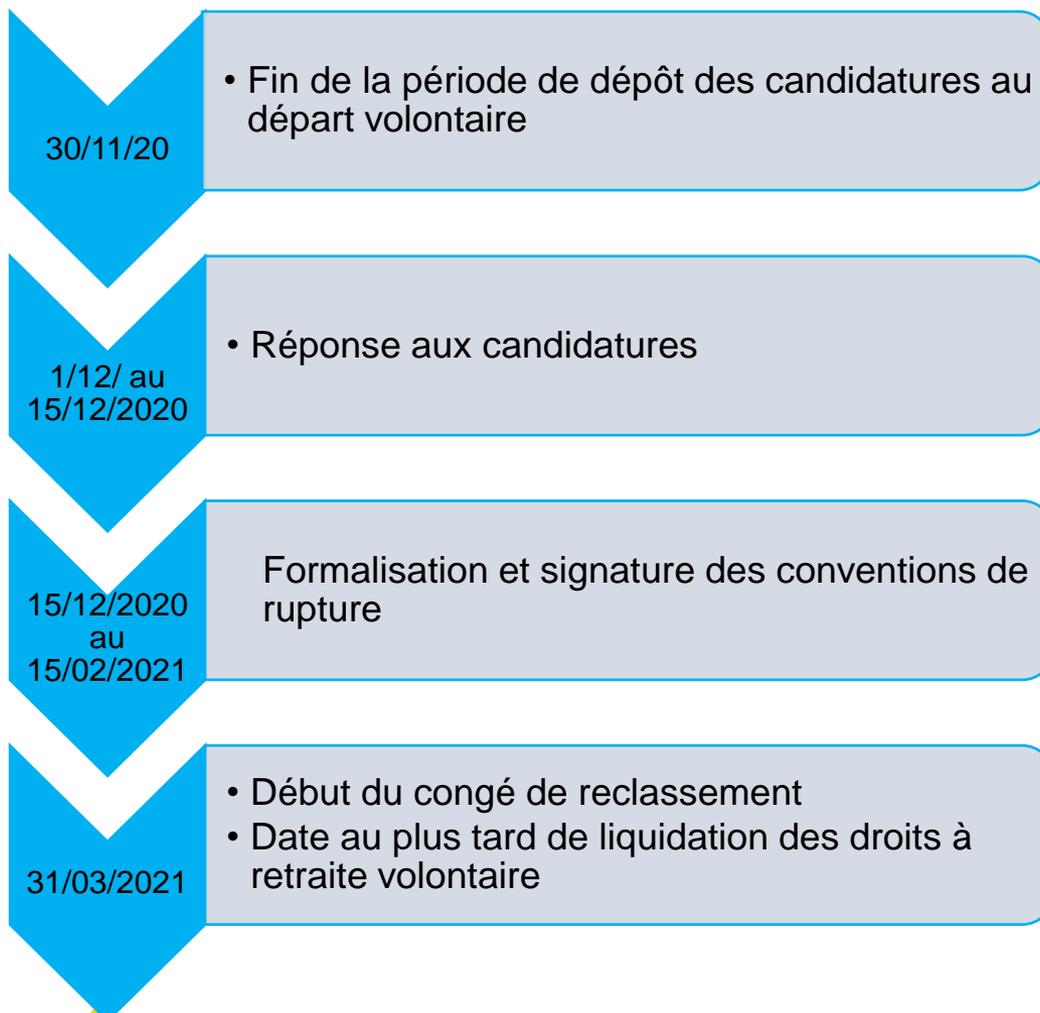


Engagement des négociations

Durée 2 mois

S'agissant d'un plan de départs volontaires assimilable à la procédure de « grand licenciement », **une négociation** relative aux mesures d'accompagnement peut être engagée, sans obligation d'aboutir. Une négociation peut aboutir à la signature d'un accord majoritaire (total ou partiel). En cas de désaccord l'entreprise produit un document unilatéral et dans les 2 cas la Direccte valide ou homologue le plan. **Celle ci a 15 jours en cas d'accord ou 21 jours en cas de document unilatéral.**

Calendrier prévisionnel de mise en œuvre des départs volontaires



L'ouverture de l'EIP est prévue la 2^{ème} quinzaine d'octobre soit à l'issue de la procédure d'information consultation.

Néanmoins elle peut être mise en place pendant la procédure avec avis favorable du CSE.

L'EIP est une cellule d'information et d'aide au service des salariés, elle n'a aucun pouvoir.

Comparatif du PDV 2020 avec les deux PDV antérieurs (2009 et 2011)

Comparaison des trois plans de départs volontaires (1/5)

	2009	2011	2020
Nombre de suppressions d'emplois	206	126	30
Départ volontaire	Volontariat mobilité interne Volontariat mobilité externe Volontariat départ en retraite	Volontariat mobilité externe Volontariat départ en retraite	Volontariat mobilité externe Volontariat départ en retraite
Périmètre de volontariat	Ouvert aux postes concernés avec possibilité de substitution	Ouvert aux postes concernés avec possibilité de substitution	Ouvert aux postes concernés circonscrit aux journalistes spécialisés anglophones arabophones et lusophones

Comparaison des trois plans de départs volontaires (2/5)

	2009	2011	2020
Volontariat retraite			
Conditions d'éligibilité	Être en mesure de liquider sa retraite	Être en mesure de liquider sa retraite	Être en mesure de liquider sa retraite
Rachat de trimestres	12 maximum	12 maximum	12 maximum
	100% les 6 premiers trimestres et 50% du 7 ^{ème} au 12 ^{ème} trimestre	100% les 6 premiers trimestres et 50% du 7 ^{ème} au 12 ^{ème} trimestre	100%
Indemnités de départ	12 mois de salaire de référence	Indemnité de licenciement et complémentaire moins le cout du rachat de trimestres	Indemnité de licenciement et complémentaire
Éligibilité au congé de reclassement	Non	Non	Non

Comparaison des trois plans de départs volontaires (3/5)

	2009	2011	2020
Volontariat externe			
Processus de départ volontaire	Identique pour les 3 PDV		
Congé de reclassement	4 à 9 mois en fonction des projets	4 à 9 mois en fonction des projets 6 mois minimum pour les projets pertinents	4 à 9 mois en fonction des projets
Indemnisation	100% pendant la période de préavis 85% pour la période excédant le préavis	100% pendant la période de préavis 85% pour la période excédant le préavis	100% pendant la période de préavis 65% pour la période excédant le préavis
Prestations pendant le congé de reclassement	Identique pour les 3 PDV		

Comparaison des trois plans de départs volontaires (4/5)

	2009	2011	2020
Formation	Budget de 650k€ Pas de budget individuel	Formation adaptation limité à 5k€ Formation reconversion limité à 12 k€	Budget mutualisé Formation adaptation entre 5 et 8 k€ Formation reconversion limitée à 10 k€
Création d'entreprise	Entre 5 et 20 k€ selon investissements à faire Besoin de formation à prendre sur le budget	20k€ (inclut aide et formation)	10k€ (inclut aide et formation)
	1500€ pour embauche d'un salarié de l'entreprise	1500€ pour embauche d'un salarié de l'entreprise	
	Process de création et de justification identique		
Allocation temporaire dégressive (ATD)	Limité à 150€ par mois sur une durée de 12 mois	Limité à 400€ par mois sur une durée de 12 mois	Limité à 200€ par mois sur une durée de 12 mois
	Versement en 2 fois et justificatifs identique		

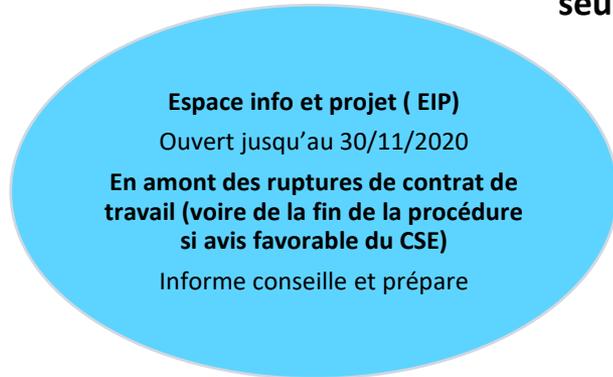
Comparaison des trois plans de départs volontaires (5/5)

	2009	2011	2020
Indemnité de licenciement conventionnelle	Oui	Oui	Oui
Indemnité complémentaire de départ volontaire	En mois de salaire selon ancienneté modalités identiques pour les trois PDV		
	L'indemnité totale (ICL + complémentaire) ne doit pas être < 25k€ pour 5/10 ans d'ancienneté < 50k€ pour 10/15 ans d'ancienneté <70k€ pour 15/20 ans d'ancienneté <85k€ pour 20/25 ans d'ancienneté <100k€ pour plus de 25 ans d'ancienneté		
	Au delà de 30 ans d'ancienneté, indemnité max sera limitée à 30 mois	Au delà de 30 ans d'ancienneté, indemnité max sera limitée à 36 mois	Au delà de 30 ans d'ancienneté, indemnité max sera limité à 30 mois
		Pour les plus de 50 ans indemnité complémentaire minimum 10 mois	
	Applicable à tous les départs volontaires y compris retraite	L'indemnité totale sera amputée du rachat de trimestres le cas échéant	Applicable à tous les départs volontaires y compris retraite

Les mesures d'accompagnement

Les espaces d'aide au repositionnement professionnel

Choix du cabinet ? L'entreprise peut décider seule ou conjointement avec les élus



Cahier des charges : recevoir les salariés qui le souhaitent, aider à l'orientation professionnelle, informer les salariés du contenu du projet de Plan sur les départs volontaires, sur les départs en retraite anticipés et les mesures d'accompagnement associées.
Accompagne les salariés sur la détermination et l'élaboration de leur projet.

Cahier des charges : aide active à la recherche d'emploi, information sur les dispositifs du Plan.

Objectifs : préparer les salariés à la recherche d'un nouvel emploi, accompagner au repositionnement professionnel avec formation qualifiante, accompagner à la création d'entreprise.

Prestations proposées :

Entretien individuel, bilan de compétences/professionnel, formation aux techniques de recherche d'emplois, établissement d'un plan d'action individuel, ateliers collectifs.

Engagement : proposer une solution identifiée.

Adhésion des salariés : ils doivent s'engager à suivre une démarche active.

Deux commissions

COMMISSION AD HOC

Membres direction
6 Membres au plus



2 membres élus au
CSE



1DS par organisation



Consultant EIP

Validation des projets et des candidatures.
Départage des candidats le cas échéant.
Validation des dépassements (formation et mobilité).

COMMISSION DE SUIVI

Membre direction
1 Membre



1 membre élu au CSE



1 DS par organisation



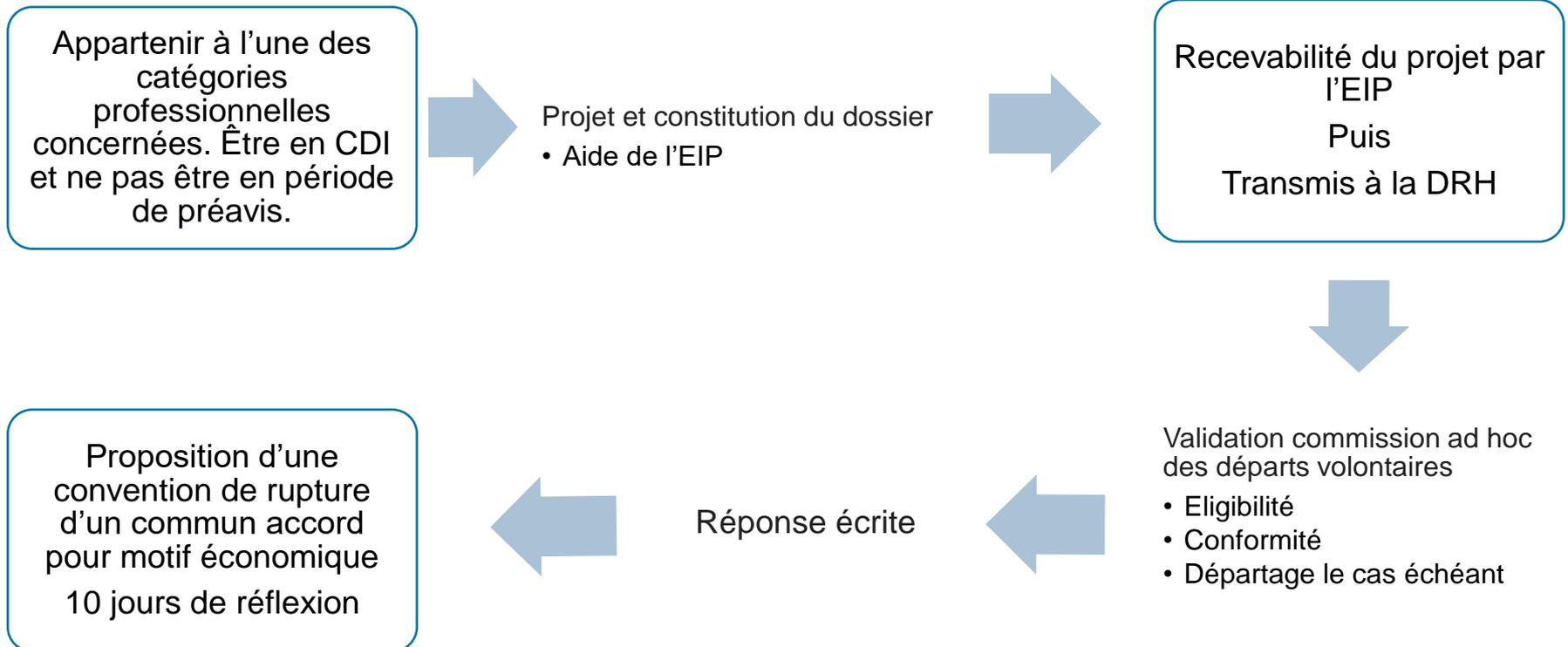
Membre du cabinet de
reclassement
Information de la Direccte
et médecin du travail

Veiller à la bonne application du présent plan.
Suivre le travail de l'antenne emploi et les congés de reclassements.
Aider à la résolution des situations individuelles, voire litigieuses (sortie du CR).
Rythme des réunions : une fois par mois (ajusté selon les besoins).

Départ volontaire

Départ volontaire : processus

Date limite période de volontariat 30/11/2020



Volontariat (externe) : modalités et principes

Départ volontaire externe

Justifier d'un CDI avec une promesse d'embauche ou un contrat de travail,
un CDD ou mission intérim d'au moins neuf mois avec une promesse d'embauche ou un contrat de travail,
un projet de création ou de reprise d'entreprise,
une formation de reconversion professionnelle.
Un projet professionnel pertinent (concours fonction publique, participation projet associatif).

Réponse après validation en commission de suivi.
En cas de refus, le courrier de réponse le motive.

Si départ confirmé et acté rupture du contrat d'un commun accord pour motif économique avec proposition d'adhésion au congé de reclassement.

Rupture d'un commun accord pour motif économique.

Indemnisation : indemnité de licenciement et indemnité de départ volontaire.

Volontariat retraite

Départ volontaire en retraite
Population éligible et susceptible
de liquider sa retraite au plus tard au **30/03/2021**.

Les salariés optant pour cette mesure
ne sont pas éligibles au congé de
reclassement.

Si départ confirmé :
Rupture amiable pour motif économique.
Indemnisation :
indemnité de licenciement,
+indemnité de départ volontaire.

Les mobilités externes et départs en retraite volontaires sont indemnisés de la même manière

Remarques sur le Départ volontaire en retraite (1/2)

▶ Éligibilité :

- Les salariés qui ne justifieraient pas du nombre de trimestres suffisant pour bénéficier d'une retraite au 31/03/2021.

▶ Rachat de trimestres :

- Prise en charge partielle par l'entreprise d'un rachat de trimestres de cotisations de retraite leur permettant d'obtenir une retraite au 31/03/2021, dans la limite de 10k€.
- Nous comprenons que cette aide se cumule avec toutes les indemnités de départ, à confirmer par écrit dans le livre I.

▶ Pour mémoire, les dispositions législatives relatives au rachat de trimestres sont les suivantes :

- Le salarié doit présenter tous les justificatifs lui permettant l'application légale du rachat des trimestres.
- C'est au salarié d'effectuer les démarches auprès de sa caisse de retraite qui donne son accord et calcule le coût en fonction de chaque situation.
- L'entreprise rembourse tout ou partie le rachat au salarié sur justificatifs du règlement des trimestres.

- La législation actuelle permet de racheter au maximum 12 trimestres.

Remarques sur le Départ volontaire en retraite (2/2)

- ▶ Concernant le départ volontaire en retraite, il est indiqué que les salariés ne sont **pas éligibles notamment au congé de reclassement**. Néanmoins quelques cas pourraient nécessiter un congé de reclassement :
 - Des salariés proches d'un départ en retraite ayant besoin d'une période de soudure notamment pour éviter la minoration des retraites complémentaires.
 - En cas de trimestres incomplets il peut être plus intéressant de rentrer dans le congé de reclassement et de mettre en place par voie d'accord une cotisation sur la retraite complémentaire selon les répartitions actuelles et sur la base d'un salaire taux plein plutôt que racheter des trimestres.
 - L'EIP pourrait éventuellement faire les simulations pour voir ce qui serait plus favorable aux salariés.

- ▶ Il existe une deuxième possibilité au travers d'un dispositif de transition retraite.
 - Voir descriptif du dispositif en annexe.

Elargissement du périmètre

- ▶ Les candidats au départ volontaire doivent appartenir à l'une des catégories professionnelles concernées.
 - Cependant, il peut être envisagé d'ouvrir ce périmètre sous condition de reclassement interne d'un salarié concerné par une suppression d'emploi.
 - Il s'agit alors de départs volontaire par substitution.
 - La condition de remplacement d'un départ est importante pour éviter le cas échéant de voir partir des profils clés.

Reclassement externe

Le congé de reclassement

Proposition du congé de reclassement dans la convention de rupture, 8 jours de réflexion

Adhésion Volontaire après signature de la convention de rupture d'un commun accord.

L'absence de réponse vaut refus d'adhésion.

La durée, inclus le préavis :
Entre 4 et 9 mois en fonction de la durée des formations et la nature du projet et après avis de l'EIP.

Le congé de reclassement permet d'accompagner le repositionnement professionnel (entretien d'embauche, formation, aide d'un cabinet spécialisé).

Indemnisation 100% du salaire de base pendant la période équivalent au préavis puis 65% du salaire de référence sur la période excédant le préavis (sans être inférieure à 85% du SMIC).

Remarques sur le congé de reclassement (1/2)

► Durée du congé :

- S'agissant d'un départ volontaire, en théorie le projet professionnel est bien identifié, ainsi que le chemin pour y parvenir. C'est pour cette raison que contrairement à un départ contraint, la durée du congé de reclassement peut être définie individuellement. Il importe dans ces conditions que cette durée soit discutée entre le salarié et l'EIP. **L'EIP seule ne doit pas être décisionnaire.**
- En revanche la durée maximale de 9 mois pourrait être insuffisante, **par exemple pour une reconversion de 12 mois**, voire une action VAE.
 - Rappelons que lorsque le salarié suit une action de VAE, la durée du congé de reclassement ne peut être inférieure à la durée de ces actions dans la limite de 12 mois (R. 1233-31 du CT).
- Conformément à la législation, le projet prévoit la possibilité de suspendre le congé sans en reporter le terme (conformément à la législation en vigueur L1233-72-1), permettant entre autre de sécuriser une période d'essai chez un nouvel employeur.

Remarques sur le congé de reclassement (2/2)

► Indemnisation du congé de reclassement

- Le cadre légal indique 65% de la rémunération de référence (comprend l'ensemble des rémunérations brutes touchées au cours des 12 mois précédents et soumises à cotisation divisées par 12). Concernant France Medias Monde la rémunération versée au-delà du préavis serait de 65% de la rémunération brute mensuelle moyenne.
- Rien n'interdit de verser une indemnisation supérieur. Dans ce cas le différentiel entre 65% et la rémunération octroyée est entièrement soumis à cotisation (part employeur et salarié).
- Nous observons dans un certain nombre de PSE des taux à 75%. (rappel : un salarié ne peut pas toucher plus en inactivité par rapport à ce qu'il gagne en activité).

Le reclassement externe : la formation

Mesures d'accompagnement	Remarques
Principes généraux quelle que soit la durée de la formation <ul style="list-style-type: none">• Les aides ne sont exprimées ni en HT ni en TTC. À préciser.• Le budget formation serait mutualisé.• Les formations visent à se repositionner professionnellement.• Les frais de déplacement et/ou hébergement sont ils inclus dans ce budget ?	
Formation adaptation inférieure à 300H et 6 mois	Entre 5000 et 8000€
Formation de reconversion ou qualifiante supérieure ou égale à 6 mois incluant au minimum 300h de formation	Limité à 10k€
Validation des acquis de l'expérience	Prévu

Remarque concernant la formation

- ▶ Une ambiguïté à lever concerne l'adaptation. Il est écrit dans le livre I : « *A titre exceptionnel et si le projet professionnel du salarié le nécessite, une formation d'une durée supérieure à 6 mois et ne pouvant néanmoins être supérieure à 1 200 heures pourra être acceptée dans ce cadre* ».
 - Cette proposition est difficilement compréhensible. Pourquoi cette référence à 1200 heures ? Une formation de plus de 6 mois est une reconversion.
 - La direction doit préciser ce qui est prévu par cette exception.
- ▶ Le principe de la mutualisation permet de financer des formations plus coûteuses :
 - En effet, certains salariés n'ont besoin d'aucune formation, ce qui permet de dégager du budget pour d'autres.
 - De ce fait pourquoi écrire que la reconversion est **limitée** à 10 000 € ?

Le reclassement externe : création d'entreprise/reprise d'entreprise

Mesures d'accompagnement	Contenus
Création, reprise	Les auto entreprises ne sont pas évoquées dans le document (voire commentaire page suivante).
Processus	Validation par commission ad hoc. Justificatif d'immatriculation (Kbis , urssaff...)
Aide à la création Ces aides seront versées sous réserve de la production, au plus tard le 31.12.2021, des factures justifiant ces investissements	10 000 €
Budget formation	10 000 €
Modalités de versement des aides	Cumul des budgets formation et aide dans la limite de 10 000 €.

Remarques sur la création d'entreprise/reprise d'entreprise

- ▶ Les auto-entreprises ne sont pas évoquées dans le document. Cela peut constituer un moyen de créer son propre emploi. La Direction, lors de nos échanges, nous a indiqué « qu'un projet d'auto-entrepreneur est tout à fait envisageable dans le cadre des projets pouvant être accompagnés par le plan. ».

- ▶ La rédaction relative aux aides et à la formation est ambiguë :
 - Doit on comprendre que le maximum cumulé ne dépassera pas 10 000 € ?
 - Doit on comprendre que l'aide sera déterminée en fonction du total des factures dans la limite de 10 000 € ?
 - Rappelons qu'un créateur d'entreprise doit aussi se rémunérer.

Accompagnement à la mobilité géographique

- ▶ La Société prendra en charge les frais de déménagement du collaborateur après acceptation d'un devis par la Direction et ce, dans la limite de 3 000 €.
 - A cet effet, trois devis, établis, par des entreprises de déménagement différentes, devront être présentés par le collaborateur à la Direction.
 - Pour que cette aide soit versée, la distance entre le domicile et le nouveau lieu de travail devra être supérieure à 100km. Nous comprenons qu'un salarié qui devrait déménager alors que la distance domicile nouveau lieu de travail serait de 90km ne bénéficierait pas de l'aide.
 - Habituellement dans les PSE quand cette aide est octroyée elle se fait sur la base d'un trajet minimum de 50km (soit 100km aller et retour).

Les indemnisations et autres mesures de droit commun

Remarques sur l'indemnisation

► Compensation du différentiel de salaire.

- L'entreprise prévoit une compensation de 200€ brut pendant 12 mois. Cette durée est négociable.
- Rappelons que cette aide, contrairement aux autres aides du plan, a le caractère de rémunération.

► Indemnité de licenciement.

- S'agissant d'un départ volontaire à l'initiative du salarié quand bien même il résulte d'un PSE incluant des départs volontaires, c'est l'indemnité de droit commun ou l'indemnité conventionnelle selon la plus favorable des deux qui s'applique. L'article L 7112-4 du CT n'est donc pas applicable pour les journalistes ayant 15 ans et plus d'ancienneté.
- L'indemnité de licenciement est basée sur le salaire de référence annuel divisé par 12 ou sur les 3 derniers mois si cela est plus favorable (R1234-4 du CT).

► Indemnité de départ volontaire.

- La salaire de référence pris en compte « *est égal au dernier salaire mensuel brut de base, augmenté du douzième des primes fixes et des éléments variables de paye perçus au cours des 12 derniers mois à l'exception des parts étrangères* ».
- L'indemnité de départ volontaire cumulée avec l'indemnité légale de licenciement ne constitue pas une incitation pour les moins de 60 ans.

Allocation temporaire dégressive

Mesures d'accompagnement	Contenus
En cas de signature d'une convention FNE signée	<p>L'allocation temporaire dégressive concerne les licenciements/ruptures économiques. Elle permet de compenser une baisse de rémunération dans le cadre d'un reclassement CDI, CDD ou intérim de 9 mois au moins.</p> <p>Le reclassement du salarié a lieu dans un délai de 12 mois maximum à compter de la notification du licenciement économique.</p> <p>Le principe de l'ATD : l'employeur verse l'allocation, tout en bénéficiant d'une aide de l'État, qui ne peut dépasser 75% du montant de l'allocation, dans la limite de 200 € par mois.</p> <p>La durée du versement de l'ATD est au maximum fixée à 2 ans.</p>
Sans convention FNE	<p>Si l'état ne co-finance pas, une convention peut être signée pour permettre à l'entreprise de bénéficier des exonérations de cotisations.</p> <p>L'ATD ne se cumule pas avec l'aide à la création ou reprise d'entreprise mais peut se cumuler avec l'indemnité nouvel emploi.</p> <p>L'ATD n'est pas versée en cas de mobilité interne.</p>
Concernant FMM	<p>Il est prévu le versement d'une ATD de 200€ brut par mois sur une durée de 12 mois.</p> <p>Elle est versée tous les 6 mois (production de contrat de travail et bulletins de salaire).</p>

Les indemnités de départ

Mesures d'accompagnement	Contenus
Indemnité conventionnelle spécifique aux journalistes	1 mois de salaire de référence par année d'ancienneté limitée à 15 mois.
Indemnité de départ volontaire	<p>S'ajoute à l'indemnité de licenciement.</p> <ul style="list-style-type: none">• Jusqu'à 10 ans d'ancienneté inclus, l'indemnité correspond à 3 mois de salaire.• Au-delà de 10 ans et jusqu'à 14 ans d'ancienneté inclus : 4 mois.• Au-delà de 14 ans et jusqu'à 20 ans d'ancienneté inclus : 5 mois.• Au-delà de 20 ans et jusqu'à 22 ans d'ancienneté inclus : 6 mois.• Pour 23 ans d'ancienneté : 7 mois.• Pour 24 ans d'ancienneté : 8 mois.• Pour 25 ans d'ancienneté : 8,75 mois.• Pour 26 ans d'ancienneté : 9,5 mois.• Pour 27 ans d'ancienneté : 10,25 mois.• Pour 28 ans d'ancienneté : 11 mois.• Pour 29 ans d'ancienneté : 11,75 mois.• Pour 30 ans d'ancienneté et au-delà : le montant de l'indemnité spécifique de volontariat sera déterminé de telle sorte que le montant total de l'indemnité de départ, indemnité de licenciement comprise, soit équivalente à 30 mois de salaire.

Mesures de droit commun

Mesures d'accompagnement	Contenus
Maintien de la couverture sociale et garantie des frais de santé et de prévoyance	<p>Avenant n°3 du 18/05/2009 à l'ANI 18 janvier 2008. Loi de sécurisation de l'emploi du 13/06/2013.</p> <p>Tout salarié dont le contrat de travail est rompu pour une raison autre qu'une faute lourde, et qui est pris en charge par l'assurance chômage, bénéficie du maintien de sa couverture santé ou prévoyance pour une durée maximale de 12 mois.</p> <p>Le maintien des garanties de mutuelle prévoyance à titre gratuit est financé par l'entreprise.</p>
Priorité de réembauche	<p>Obligatoire pour tout licenciement pour motif économique et toute rupture amiable pour motif économique (départ volontaire).</p> <p>Elle doit être précisée dans la notification de licenciement ou dans la convention de rupture amiable.</p> <p>Durée de 12 mois à compter de la rupture du contrat de travail et à la condition que les salariés intéressés se fassent connaître par courrier en AR. Cette durée peut être augmentée par voie de négociation.</p> <p>Si un salarié licencié acquiert une nouvelle qualification, il en informera l'employeur qui en retour lui transmettra les postes vacants correspondant à cette nouvelle qualification.</p>

Autres mesures

➤ Dispense de préavis :

- Les salariés qui n'auront pas choisi le congé de reclassement seront dispensés d'exécuter leur préavis.
- Paiement du préavis à échéance normale de paie.
- Le solde de tout compte est versé à l'issue du préavis.

➤ Avance de l'indemnité de rupture :

- Une avance de 50%.
- Elle est versée à la demande du salarié au moment de son départ effectif (début du préavis).
- Doit on comprendre que les salariés entrant dans le congé de reclassement seraient également bénéficiaires de cette avance ? Si oui, un salarié qui entre en congé de reclassement reste inscrit aux effectifs, son départ effectif ne se faisant qu'à l'issue du congé. Si cette mesure lui est applicable et s'il la demande, l'acompte devrait alors être versé au moment de l'entrée en congé de reclassement.
- Il conviendrait de préciser à qui s'adresse cette avance.

Annexe

Mesure transition retraite

Descriptif de la mesure (1/2)

- ▶ Un dispositif de transition retraite implique nécessairement la négociation d'un accord majoritaire :
 - Soit inclus dans un accord sur le plan de sauvegarde de l'emploi.
 - Soit un accord spécifique et distinct notamment en cas de document unilatéral.
- ▶ Il s'agit d'une période pendant laquelle l'entreprise accepte de maintenir le salarié inscrit aux effectifs tout en l'indemnisant selon des conditions à négocier.
- ▶ Population éligible :
 - Volontaire à la Transition fin de carrière.
 - En capacité de liquider sa retraite à l'issu de la période de transition retraite.
 - L'accord doit définir :
 - La période maximale pendant laquelle l'entreprise accepte de prendre en charge la transition retraite.
 - Les salariés travaillant en priorité dans le périmètre impacté par une suppression d'emploi. A défaut leur départ s'ils ne travaillent pas sur le périmètre impacté doit permettre le reclassement d'un salarié impacté.
- ▶ Issue du dispositif :
 - Le salarié volontaire à un dispositif de transition s'engage à liquider sa retraite au moment de son entrée dans le dispositif.
 - Le versement des indemnités de départ est à négocier (soit tout ou partie des indemnités prévues pour le départ volontaire).

Descriptif de la mesure (2/2)

► Modalités pendant la période de transition retraite :

- Pendant la période de transition de fin de carrière, les salariés restent inscrits aux effectifs, leur contrat est suspendu et ils sont dispensés de toute activité.
- Leur indemnité est à négocier (en général les entreprises qui négocient ce type de dispositif alignent la rémunération sur celle du congé de reclassement).
- S'agissant d'un dispositif négocié, cette indemnité est soumise à toutes les cotisations y compris l'assurance vieillesse (base et complémentaire), part employeur et salarié. En théorie chaque partie prend la part qui lui incombe.
 - Il est possible d'asseoir les cotisations salariales sur la base de la rémunération annuelle avant entrée dans le dispositif.
 - S'agissant d'un dispositif négocié, le différentiel de cotisations entre la rémunération antérieure et l'indemnité prévue dans le dispositif peut être pris en charge par l'entreprise.
 - Si ces deux dispositions sont négociées, les salariés bénéficient de tous leurs avoirs (retraite de base et complémentaire) au moment de l'entrée en retraite (ce qui n'est pas le cas en congé de reclassement).
- Bénéfice de la mutuelle et prévoyance.
- Liquidation de tous les jours de congés de toute nature avant entrée dans le dispositif.

Impacts du projet d'entreprise en termes d'organisation et de conditions de travail

La méthodologie

- ▶ Une analyse des informations relatives au projet et à son contexte de déploiement. Nous avons demandé à la Direction de nous fournir :
 - Des informations relatives au projet.
 - Des informations nous renseignant sur la situation de l'entreprise, son contexte et sa politique en matière de prévention des risques (projets antérieurs, prévention des risques, données sociales, etc.).
- ▶ Des entretiens de cadrage avec les représentants de la Direction et les acteurs clés :
 - Directeurs stratégiques (Direction générale, Direction des Ressources Humaines, Direction RFI, Direction MCD, Direction France 24).
 - Acteurs clés (Responsables RH, Représentants du personnel au CSE, Médecins du Travail, Chefs de service).
- ▶ Des entretiens individuels avec les salariés de différents périmètres selon un échantillonnage représentatif effectué sur la base de la liste du personnel.

Les conditions de réalisation de la mission

- ▶ Période estivale → congés des personnes ressources pour les entretiens (15 jours à 3 semaines de décalage par rapport au planning prévisionnel).
- ▶ Période estivale → Difficultés de contact des salariés ; mais aussi équipes concernées informées du projet, mais non informées de la démarches à l'issue de la réunion de lancement.
- ▶ Délai de réalisation légal, sans décalage de calendrier.

Entretiens	Prévus	Réalisés au 17/09/20
Direction et adjoints	6	5
Chefs de service	2	2
IRP	1	1
Médecin du Travail	1	1
Salariés MCD	11	12
Salariés France 24	6	0
Salariés RFI Portugais	3	4
Salariés RFI Anglo	6	7

Synthèse des évolutions envisagées du point de vue des conditions de travail et objectifs annoncés

RFI Anglo

- ▶ Suppression de la diffusion broadcast.
- ▶ Renforcement du développement numérique.
- ▶ Suppression de 7 postes sur 20.

RFI Portugais

- ▶ Réduction de la diffusion broadcast.
- ▶ Renforcement du développement numérique.
- ▶ Suppression de 3 postes sur 11.
- ▶ Réduction des leviers de recours à l'intérim.

MCD

- ▶ Ajustement de l'organisation du travail et projet de PDV par la suppression de 20 postes sur 58.
- ▶ Réduction et modification des heures de diffusion d'antenne.
- ▶ Coopération renforcée entre MCD et France 24 en arabe.
- ▶ Reconfiguration de la Grille de MCD.

Objectifs annoncés par la direction sur la partie conditions de travail, *(sources : entretiens réalisés à ce stade)*

- Opérer l'incidence la plus minime possible sur la masse salariale, ayant activé d'autres leviers d'économie en préalable.
- Permettre uniquement le départ volontaire et réadapter l'organisation afin de ne pas augmenter la charge de travail pour ceux qui restent.
- Faire de ce projet une opportunité de réadaptation de l'organisation afin de développer le numérique.

A large, abstract yellow graphic consisting of overlapping geometric shapes, primarily triangles and trapezoids, located in the top-left corner of the slide.

Le document projet du point de vue de l'organisation du travail, ses impacts et la Santé Sécurité au travail

La méthode de conception du projet sur le plan de l'organisation du travail – le contenu (1/5)

Afin de permettre la remise d'un avis éclairé du CSE, le document projet contient communément :

➤ **Les éléments relatifs au projet dans son contenu :**

- Les objectifs et enjeux du projet.
- La cible (effectifs concernés, contenu du projet : organisation ou fonctionnement cible).

Concernant les objectifs et les enjeux du projet :

- Le document projet manque de précisions quant aux objectifs du projet, notamment sur les raisons et critères de choix des zones et périmètres concernés : Pourquoi RFI Anglo, RFI Portugais et MCD ?

Concernant la cible organisationnelle :

- Le document projet contient des précisions concernant les grilles sur les différents périmètres, plus particulièrement sur MCD.
- Les effectifs concernés (actuels et effectifs cibles) sont spécifiés, il manque cependant de précisions sur les modes opérationnels d'organisation : la répartition des tâches et des missions, les processus de travail, les modalités opérationnelles des synergies souhaitées et attendues (notamment MCD et France 24 ou au sein de RFI).
- Absence de précision des modalités de remplacement et de renforts.
- Manque de visibilité sur la charge de travail et les scénarii envisagés en cas d'un nombre de départs volontaires inférieurs à ceux attendus.
- Manque de visibilité des compétences et qualifications nécessaires à couvrir les postes imaginés dans l'organisation cible.

La méthode de conception du projet sur le plan de l'organisation du travail – pilotage & conception (2/5)

Afin de permettre la remise d'un avis éclairé du CSE, le document projet contient communément :

► **Les éléments relatifs au pilotage et à la conception de projet :**

- La feuille de route du pilote ou de l'équipe projet.
- La méthodologie et le calendrier de conception de projet (dont le calendrier de déploiement de l'étude d'impact).
- L'étude d'impact du projet (*dont scénarios, RETEX et analyse des risques a priori, dont RPS, par l'analyse du travail réel*).
- Le plan de prévention des risques identifiés lors de l'étude d'impact.
- Les mesures d'accompagnement et de conduite du changement associées.

Concernant la feuille de route de l'équipe projet, la méthodologie et le calendrier de conception du projet :

- Le document projet n'aborde pas la feuille de route de l'équipe projet ni la méthodologie de conception : quelles sont les critères ayant permis l'élaboration des scénarii ? Comment ont été choisies les émissions supprimées, sur quelle base ? Comment ont été ajustés (ou non) les scénarios envisagés ? Les équipes ont-elles été entendues, à quel moment, sur quels périmètres ?
- La sollicitation de l'équipe RFI Portugais dans la conception : cela a abouti à une évolution des scénarios envisagés → non spécifiés dans le document projet. Il s'agit pourtant d'une pratique de prévention de la santé au travail.
- Nous soulignons une absence de sollicitation de la médecine du travail comme acteur-conseil en prévention des Risques professionnels et psychosociaux (en conception de projet), cela fait partie de ses missions régaliennes.
- Nous observons une absence de réalisation d'étude d'impacts en termes de conditions de travail, santé, sécurité et Risques Psychosociaux, et donc une absence de plan d'actions de prévention spécifique associé.
- Les mesures d'accompagnement et de conduite du changement ne sont pas non plus visibles à ce stade du projet (plan de communication, phases de déploiement, formation / montée en compétences, GPEC...).

La méthode de conception du projet sur le plan de l'organisation du travail – déploiement (3/5)

Afin de permettre la remise d'un avis éclairé du CSE, le document projet contient communément :

➤ **Les éléments relatifs au déploiement du projet :**

- Le calendrier de déploiement du projet et de ses mesures d'accompagnement et de conduite du changement.
- La méthodologie de suivi de déploiement projet.
- Les indicateurs de suivi de déploiement du projet.

Concernant le calendrier de déploiement du projet et ses mesures d'accompagnement, le déploiement et son suivi :

- Le document projet reste sur un calendrier corrélé aux départs volontaires. Il s'agit donc d'un calendrier de déploiement lié aux personnes et non à l'organisation cible attendue. Il est possible que l'appropriation des nouvelles compétences et des nouveaux processus de travail ne permette pas une mise en œuvre immédiate de tous les détails du projet. Une phase de transition paraît plausible compte tenu de certaines évolutions : il apparaît important de rendre visible comment vont s'implémenter ces nouvelles pratiques professionnelles à l'issue de la mise en œuvre du projet.
- La méthodologie de suivi de déploiement projet n'est pas spécifiée. Comment vont se mettre en place les nouvelles organisations ? Dans quel ordre ? Selon quelles étapes ? Qui sera en charge de déployer les étapes ? Etc...
- Les indicateurs de suivi du déploiement du projet ne sont pas non plus précisés : comment sait-on que l'on déploie le projet correctement ? Comment s'assurons-nous sur chacun est dans le « bon tempo » sur les différents périmètres concernés ? Que chacun a eu la bonne information au bon moment par le bon canal ?

La méthode de conception du projet sur le plan de l'organisation du travail – dialogue social (4/5)

Afin de permettre la remise d'un avis éclairé du CSE, le document projet contient communément :

➤ **Les éléments autour des IRP et l'information des salariés :**

- Le calendrier d'implication des instances et d'information-consultation du projet aux IRP.
- Le plan de communication aux salariés (avec canaux, cibles, dates, dont les managers si mesures spécifiques...).

Concernant le dialogue social et l'information aux salariés :

- Le document projet reste sur un calendrier réglementaire concernant le procédure d'information/consultation des IRP. Ne sont pas mentionné comment les représentants du personnel ont pu être questionnés en amont ? Comment leurs remarques et inquiétudes ont été prises en compte dans la conception de projet ? etc..
- En ce qui concerne l'information aux salariés, le plan de communication détaillé n'est pas spécifié à ce stade dans le document projet. Il reste indispensable pour s'assurer que chacun reçoit les messages et actualités du projet. Il reste également un outil central d'accompagnement au changement.

→ En l'état actuel, le document projet pose encore un certain nombre de questions concernant les **impacts en termes de conditions de travail et santé au travail du projet** pour les salariés qui restent.

La méthode de conception du projet sur le plan de l'organisation du travail – suivi post-déploiement (5/5)

Afin de permettre la remise d'un avis éclairé du CSE, le document projet contient communément :

➤ **Les éléments autour du suivi post-déploiement :**

- Les indicateurs de réussite du projet et de veille à la prévention de la santé/sécurité des salariés.
- Les points à date de revue de projet post-déploiement.
- Les instances ou organes internes en charge du suivi du déploiement aux différents niveaux ainsi que leurs rôles respectifs (IRP, Direction, Comité, Chefs d'équipe, salariés, etc.).

Concernant le suivi post déploiement :

- Les indicateurs de réussite du projet en termes d'organisation du travail et de prévention des impacts a priori sur la santé, sécurité des salariés sont aujourd'hui orientés sur les économies réalisées.
- Il serait important de spécifier les indicateurs quantitatif et qualitatif de réussite du projet sous l'angle de l'organisation du travail, du climat psychosocial et de la prévention de la santé au travail.
- Les revues de projet post-déploiement n'apparaissent pas dans le document projet, ni les rôles ou organes internes en charge de s'assurer que la période post-déploiement ne génère pas davantage de difficultés qu'avant le projet, voire même qu'il puisse contribuer à améliorer les conditions de travail pour ceux qui restent.

Les risques concernant la méthode de conception de projet analysée au travers du document projet et des entretiens avec les personnes ressources (1/2)

Les risques concernant le document projet actuel :

- ▶ Le manque de visibilité concernant la méthode de conception favorise le prêt d'intention (manque de sentiment d'objectivité dans les critères ayant précédés les choix et arbitrages réalisés).
- ▶ Le manque d'implication des acteurs de la prévention dans la conception du projet limite l'implémentation de cet axe de réflexion dans l'analyse a priori des risques.
- ▶ Le contexte déjà sous tension en termes de Risques Psychosociaux est un élément déterminant dont il est nécessaire de tenir compte dans la conception du projet (notamment concernant la photographie actuelle), les mesures d'accompagnement, les modalités de déploiement et de suivi de la mise en œuvre du projet.
- ▶ Le fait que l'organisation dans son détail opérationnel ne soit pas complètement déterminée (ou, a minima, la méthode selon laquelle elle le sera), peut générer un sentiment d'incertitude pour les équipes et la sensation que l'organisation cible dépendra de « qui » part.

Les risques concernant la méthode de conception de projet analysée au travers du document projet et des entretiens avec les personnes ressources (2/2)

- Risque de penser que les évolutions posées sont corrélées à des personnes (suppressions d'émissions X ou Y...) et non à des modes d'organisation cibles attendus pour répondre à un objectif donné.
- La définition détaillée opérationnelle de l'organisation cible est ce qui permet d'analyser en amont les risques, dont les risques psychosociaux. Un manque de définition ou de suivi post déploiement présente le risque d'accentuer les impacts à la santé, sans possibilité de le maîtriser, le prévenir, ou le réguler.

Recommandations concernant la conception de projet

- Intégrer la méthodologie selon laquelle sera définie l'organisation cible détaillée dans le document projet (ou organisation cible détaillée si cela est possible).
- Ajouter les méthodes de conception au document projet, dont : critères de choix, méthodes d'arbitrage (suppression des émissions), équipe pilote projet et feuille de route, implication ou non des équipes dans la conception, études d'impacts a priori.
- Intégrer les méthodes d'accompagnement, de déploiement, et de suivi du changement
- Intégrer les indicateurs de réussite du déploiement mais aussi post-déploiement du projet

Le Système de prévention de la santé au travail en vue de prévenir les impacts du projet

Systeme de prevention de la sante au travail

- ▶ Un systeme de prevention doit pouvoir remplir les obligations reglementaires au regard de la sante et des conditions de travail mais aussi garantir un fonctionnement operationnel pour repondre aux problematiques rencontrees par l'entreprise et atteindre les resultats exigés par les obligations legales.
- ▶ Un systeme de prevention se doit d'être performant et ne peut se resumer à la prescription sur le papier de la validation de documents reglementaires et obligatoires.
- ▶ **Les outils existants :**
 - Le Document Unique 2017 et actualisation juin 2020 en lien avec la situation pandemique.
 - Harcèlement Moral et sexuel : fiche de signalement + mail RH mars 2019.
 - Handicap et diversite : 2019-2022 Accord sur le handicap dans l'entreprise.
 - Droit à la déconnexion : charte signée 26 janvier 2019.
 - Règlement interieur : mail RH nouveau RI mars 2019 incluant nouvelle disposition notamment harcèlement.
 - Formation RPS : depuis 2017.
- ▶ **Les dispositifs existants :**
 - Le Service de Santé au Travail interne.
 - Cellule d'écoute psychologique (numero vert) 24/24 et multilingues.
 - Permanence psychologique 1 jour par mois sur site.
 - Fonction de Responsable Diversite et Qualite de Vie au Travail.

Systeme de prevention de la sante au travail – Focus sur les outils existants (1/2)

► Focus concernant le DUERP (version juin 2017, mise à jour Juin 2020 suite contexte sanitaire):

- Une prise en compte des RPS depuis 2017 (ou du moins pas de visibilité d'une prise en compte antérieure, indicateurs de suivi et mesures mise en œuvre les années précédentes).
- Une **identification simplifiée et non différenciée des principaux risques psychosociaux** : « *Les risques psychosociaux pouvant être liés aux facteurs de tension suivants : forte demande psychologique, latitude décisionnelle faible, manque de soutien social, manque de reconnaissance, charge émotionnelle forte, perte de sens du travail* ». D'autres risques relevant pourtant des RPS sont identifiés mais non spécifiés comme relevant des RPS.
- Les mesures de prévention des RPS proposées portent essentiellement sur :
 - L'accès à la cellule de soutien psychologique (qui relève de prévention tertiaire).
 - Le suivi par la médecine du travail (prévention secondaire).
 - La construction d'une démarche de prévention des risques psychosociaux (prévention primaire) → cette dernière mesure n'apparaît pas comme ayant été suivie d'effet, une démarche plus large d'analyse des Risques psychosociaux n'a pas été réalisée à ce jour.

L'absence de démarche globale visant à l'évaluation précise des risques psychosociaux ne permet pas une identification qualifiée de ces risques, et en conséquence la structuration d'un système de prévention adaptée autour de la prévention de ces risques, avec la proposition de mesures adaptées sur les trois niveaux de prévention, nécessaires à des résultats probants sur ce sujet.

Systeme de prevention de la sante au travail – Focus sur les outils existants (2/2)

► Focus sur la formation en prevention des RPS :

- La seule demarche engagee sur ce theme est le programme de formation de prevention des RPS mis en place par la responsable diversite en 2017.
- Depuis 2017, 69 personnes ont ete formees pour un effectif total FMM de 1 683 ETP, 1 050 sur F24/MCD/RFI.
- Le document transmis ne precise pas les services dont sont issues les personnes formees, ni leur profil. Nous faisons l'hypothese au regard des supports transmis que seuls les managers de proximite ont ete formes. Cette hypothese a ete confirmee par la Direction. Les publics formes ne sont donc pas explicitement identifies. Par ailleurs, l'utilite des formations dispensees n'a pas ete mesuree : en quoi ces formations ont ete mises en oeuvre dans le quotidien de l'activite ? Comment elles ont permis de faire evoluer les pratiques manageriales ? L'objectif initial de cette action est-il atteint ? Etc...
- Malgre une volonte affichee, les chiffres de formation restent faibles d'autant que la prevention des RPS a commence tardivement en 2017.
- En ce qui concerne les formations proposees en termes d'action de prevention secondaire, il aurait ete pertinent d'avoir un document recapitulant toutes les formations effectivement realisees. L'absence du PAPRIACT 2019 ne nous permet pas d'evaluer les actions proposees et realisees pour repondre aux besoins des salaries en termes de sante, securite et conditions de travail.

Une action de sensibilisation aux RPS en 2 demi journées à destination des salariés est envisagée. Dans la même ligne, il apparait intéressant de spécifier : dans quel objectif, pour répondre à quel besoin, comment sera évaluer la pertinence de l'action en cours et post déploiement.

Systeme de prevention de la sante au travail – Focus sur les dispositifs existants (1/2)

► Focus sur la cellule d'ecoute psychologique et la permanence psychologique en presentiel :

- Elle repond uniquement a une mesure individuelle permettant aux salaries de trouver un espace d'expression des difficultes rencontrees ou de vecus professionnels difficiles. Ceci est dans l'absolu interessant, mais insuffisant du point de vue de la prevention, puisqu'elle est sollicitee une fois la personne en souffrance.
- Nous ne notons, aucune mesure complementaire ou renforcee a partir des resultats quantitatifs et qualitatifs des bilans peu etayes du prestataire.
- Il est d'ailleurs indique dans les commentaires la necessite de s'engager dans une demarche d'evaluation.
- Le dispositif en presentiel semble bien plus sollicite que la cellule telefonique, ce qui est un indicateur d'une possible necessite d'augmentation des plages de presence en presentiel.

Systeme de prevention de la sante au travail – Focus sur les dispositifs existants (2/2)

- Nous soulevons plusieurs questions à l'analyse de ce dispositif :
 - Comment les données des problématiques identifiées sont utilisées pour résorber les sources des difficultés rencontrées par les personnes qui appellent la plateforme, et par qui ?
 - Comment sont compilées les données issues des comptes rendus de la cellule d'écoute et comment sont-elles exploitées ?
 - Comment est communiqué l'existence de ce dispositif au quotidien (comment cela vit concrètement dans les services ?)?

La transmission d'une information de mise en place d'une cellule d'écoute est insuffisante pour garantir son utilisation effective. En effet, la mise à disposition d'un numéro de téléphone ne peut garantir la prise de contact et l'accompagnement.

Des accompagnements collectifs, comme des groupes de parole permettent de reconstruire/stabiliser un collectif de travail qui a pu être mis à mal. Dans certains cas, cette approche plus collective pourrait être intéressante en complément des approches plus individuelles.

Systeme de prevention de la sante au travail – Quelques elements de synthese

- ▶ L'absence de structuration integree de la prevention des Risques Psychosociaux au sein de l'organisation ne permet pas d'implémenter des mesures de prevention adaptees dans le cadre du present projet de reorganisation, c'est-à-dire à vocation preventive et non curative.
- ▶ En effet, Le livre I dans sa partie dediee au sujet (cf. chapitre 7) n'indique aucune evaluation specifique et renvoie à la seule plateforme de soutien psychologique Proconsult. Cette plateforme a pourtant qualitativement et quantitativement montre ses limites au regard des comptes rendus et des taux de sollicitations. L'utilite du dispositif d'ecoute 24/24 est interessant dans le cas des deplacements en zones à risque pour pouvoir avoir un « defusing » en urgence à l'issue d'une situation potentiellement traumatique ou compliquee.
- ▶ La cellule d'ecoute ne paraît pas suffisante pour traiter les difficultes actuellement rencontrees par les equipes, ni dans le cadre d'un contexte de changement. Le deployment d'autres mesures de prevention semble important à ce stade, notamment dans des contextes où les tensions interpersonnelles existent, et ce, depuis longtemps.
- ▶ Les mesures de prevention des RPS ne sont pas de nature à prendre uniquement en charge la souffrance individuelle ou collective. Elles ont une finalite bien plus operationnelle sur : le fonctionnement et l'organisation du travail, la capacite à creer des collectifs de travail cooperatifs, la diminution des indicateurs de degradation de la sante et l'accompagnement au changement, la capacite à donner du sens et faire adherer, le developpement des pratiques manageriales...

Recommandations concernant le système de prévention de la santé au travail

Systeme de prevention

- ▶ Pourvoir le poste de « Responsable Diversité et QVT » par un profil pouvant renforcer le système de prévention primaire et organisationnel des Risques Psychosociaux (Etablir une fiche de poste et définir les attendus de la fonction).
- ▶ Augmenter la présence de la permanence psychologique.
- ▶ Impliquer la médecine du travail sur des missions plus organisationnelles (prévention des Risques professionnels, dont Risques Psychosociaux).
- ▶ Renforcer l'articulation des dispositifs de prévention existants entre eux (DUERP mis à jour, Plan d'action, Médecine du travail, Cellule d'écoute, Dispositifs QVT, Modules de formation et sensibilisation aux RPS, Mesures de Prévention COVID...) → nombreuses actions engagées à différents niveaux mais qui ne sont pas concaténées en un système de management de la prévention de la santé au travail intégré aujourd'hui.

Prevention des risques existants

- ▶ Rendre visible les éléments mentionnés dans les recommandations « méthode de conception » aux équipes concernées par le projet.
- ▶ Améliorer le système de prévention des Risques Psychosociaux et son pilotage.
- ▶ Réguler les tensions, clivages et conflits interpersonnels au sein et entre les équipes avant d'envisager un déploiement organisationnel du projet.



**Les Risques Psychosociaux :
facteurs d'exposition
transverses aux 3 périmètres
du projet**

Les Risques Psychosociaux et niveaux de prévention : Quelques éléments de définition en préambule (1/4)

- L'on distingue bien la notion de Risque vs de Trouble. (**Risque** → probabilité d'apparition d'un trouble / **Trouble** → altération effective à la santé individuelle ou collective et/ou du rapport au travail)
- Il existe plusieurs **classifications des facteurs d'exposition aux Risques Psychosociaux**. Pour les trois classifications principales (les plus répandues) :

Selon l'ANACT	Selon l'INRS	Selon le rapport Gollac
La nature des tâches	Intensité et complexité du travail	Charge et intensité de travail
L'organisation du travail	Horaires de travail difficiles	Exigence émotionnelle
La politique des RH	Exigences émotionnelles	Manque d'autonomie
La qualité des relations de travail	Faible autonomie au travail	Climat relationnel et rapports sociaux dégradés
La politique générale de l'entreprise	Rapports sociaux au travail dégradés	Souffrance éthique
L'environnement clients / usagers	Conflits de valeurs	Insécurité de l'emploi
	Insécurité de l'emploi et du travail	

Les Risques Psychosociaux et niveaux de prévention : Quelques éléments de définition en préambule (2/4)

► Face à l'exposition aux RPS, les 3 niveaux de prévention :

- Chacun d'eux est nécessaire, couvre un objectif spécifique, et sont complémentaires entre eux.
- Agir sur les 3 niveaux en même temps est essentiel.
- Selon la criticité de l'exposition et des difficultés avérées, des actions prioritaires sont à mener (cf. slide suivante).

Prévention primaire	Prévention secondaire	Prévention tertiaire
<p>Conception</p> <p>Anticiper, réduire les facteurs de stress au travail</p>	<p>Régulation</p> <p>Garantir le repérage précoce, le contrôle des sources de stress et la gestion des symptômes pour diminuer les conséquences, endiguer</p>	<p>Réparation</p> <p>Traiter, réhabiliter, favoriser le retour au travail, analyser les échecs pour éviter leur reproduction</p>
Promouvoir la santé	Protéger la santé	Retrouver la santé

Le climat psychosocial et les indicateurs RH permettent d'identifier quel est le niveau sur lequel agir afin d'assurer l'atteinte de l'objectif de prévention associé.

Les signaux visibles sont déclinés slide suivante à l'échelle individuelle ou collective.

→ Pour la partie collective, un tableau de bord de suivi des indicateurs peut être conçu (au niveau du management du système de prévention intégré)

Les Risques Psychosociaux et niveaux de prévention : Quelques éléments de définition en préambule (3/4)

- ▶ Les signaux externes visibles selon la dynamique de dégradation de la santé au travail en lien avec la nature prioritaire des mesures à mettre en place (plus on est dans le niveau tertiaire, plus il faut « réparer » et plus il est difficile de revenir à une situation rassérénée)

Les signaux visibles (*non exhaustifs*) selon les niveaux de prévention

	Primaire	Secondaire	Tertiaire
Individuels	Motivation Engagement Implication Participation – proactivité Compétence	Anxiété – stress Repli – évitement Colère – débordements émotionnels Peur Passivité Rejet - refus	Burnout Idées noires Passage à l'acte Dépression Absentéisme Victimisation
Collectifs	Ambiance positive Convivialité – soutien Créativité – innovation Productivité Fidélisation salariés	Tensions Rumeurs – plaintes Absentéisme Contestation Retards Baisse des résultats Disparition de la convivialité Tensions dans le dialogue social	Absentéisme Turn-over Conflits sociaux – dialogue social altéré Rupture / clivages Conflits ouverts – violences physiques et verbales Augmentation des coûts directs et indirects

Les Risques Psychosociaux et niveaux de prévention : Quelques éléments de définition en préambule (4/4)

- Quels types d'actions selon les niveaux de prévention ? Que fait-on ? Comment agir ? (*on **met en place**, on **renforce** ou on **maintient** selon ce qui existe déjà dans le contexte sur chaque niveau de prévention*)

Des actions de nature « Prévention Primaire » : éviter / supprimer les Risques en amont de difficultés ou d'atteintes à la santé

Prévention

Ergonomie des postes et des espaces
Conception – ingénierie de projet
Règles – processus
Définition des modes d'organisation du travail (rôles, tâches, missions, liens fonctionnels, hiérarchiques, périmètres d'attribution...)
Accords d'entreprise
Stratégie – vision
Structuration stratégie RH
GPEC
Structuration stratégie Managériale

Primaire



Des actions de nature « Prévention Secondaire » : pour identifier les signaux, renforcer les ressources professionnelles, réguler les premiers signaux d'alerte, donner du sens, etc...

Régulation

Management et Ressources humaines : **faire vivre les dispositifs « primaires » au quotidien** (accords internes, politiques managériales, stratégies...)
Renforcement du Dialogue social
Information – Communication
Compétences – Formation
Relations interpersonnelles
Investissement matériel
Cellule de veille RPS
Atelier de travail – analyse de pratiques
Accompagnement individuel
Accompagnement à la prise de poste...

Secondaire

Des actions de nature « Prévention tertiaire » : pour restaurer la santé au travail, rétablir le rapport au travail, panser (soigner) les altérations à la santé, etc...

Réparation

Dispositifs de gestion de crise
Sanctions – recadrage
Prise en charge de la souffrance
Dispositifs de résolution de conflits
Accompagnement au deuil...
Accompagnement retour à l'emploi...
Dispositifs d'analyse Retours d'Expériences (RETEX) pour tirer les enseignements d'une situation dégradée

Tertiaire

Démarche qualitative réalisée et éléments significatifs dans le déroulement de la démarche

- Des entretiens (*données qualitatives*) réalisés qui dureraient 1h15, 1h30 voire 1h45 plutôt qu'1h, signe d'un besoin d'expression et de verbalisation de son vécu et de ses conditions de travail (notamment MCD et RFI Anglais).
- Des échanges préalables aux entretiens 4 fois plus élevés qu'habituellement dans ces démarches (*demandes de précisions par mail, appels avant une prise de rendez-vous, demande de trace écrite...*), signe d'un besoin de réassurance et de défiance marquée au premier abord :
 - Une nécessité de rappel systématique de la confidentialité et de l'anonymat à plusieurs reprises en préalable des entretiens ou lors de la prise de rendez-vous.
 - Une explication détaillée du processus d'échantillonnage et de prise de contact des personnes par le cabinet PNL Conseil afin d'apaiser les inquiétudes et suspicions.
- Une réorientation des temps dédiés à la mission vers les services qui vivent des suppressions de postes plutôt que vers France 24 compte tenu de la durée des entretiens et du calendrier minimaliste.
- Les analyses suivantes relatent les facteurs d'exposition aux RPS **les plus récurrents** relevés en entretiens et **en lien avec le projet** tel que défini à ce jour (situation actuelle et impacts potentiels). **Elle n'est pas une analyse fine et exhaustive des RPS et n'a donc pas vocation à s'y substituer.**

Entretiens	Prévus	Réalisés au 17/09/20
Direction et adjoints	6	5
Chefs de service	2	2
IRP	1	1
Médecin du Travail	1	1
Salariés MCD	11	12
Salariés France 24	6	0
Salariés RFI Portugais	3	4
Salariés RFI Anglo	6	7

- Soit un total de :
 - **9 entretiens** « interlocuteurs clés » pour 2,5 jours d'entretiens (*sur 10 prévus*)
 - **23 entretiens** salariés pour 5 jours d'entretiens (*sur 26 prévus*) → soit **25%** de l'effectif permanent (CDI) des périmètres avec suppressions de postes
- Pour des raisons de confidentialité et d'anonymats, tous les verbatims sont masculinisés et neutralisés.

Les facteurs RPS transverses actuels et contexte COVID 19 (1/6)

Incertitude face à
l'avenir (1/3)

► Sur le plan de départ volontaire

- Manque de connaissance du calendrier et des étapes du plan pour se positionner, le départ effectif, et la phase de transition.
- Manque de connaissance et de visibilité des mesures d'accompagnement pour étudier sa situation (cabinet conseil, possibilité de simulation auprès de la DRH, cellule d'écoute, etc...) → si ce n'est pas connu, ça ne sera pas utilisé : comment sont animés ces dispositifs au quotidien ? Comment c'est communiqué ?
- Manque de visibilité des étapes clés : beaucoup de réunions uniquement orales, sans supports visuels. Niveau d'information **TRÈS hétérogène** au sein des équipes parmi les entretiens réalisés.
- Difficultés, à se projeter dans l'avenir par rapport à la situation sanitaire et économique nationale (« *si je pars et que je souhaite retrouver un emploi, je suis considéré comme déjà âgé, avec le COVID...* », « *on parle de la fin de ma vie, ce n'est pas rien!* »).

Recommandations :

- Communiquer à nouveau selon divers canaux sur : le plan de départ volontaire, les modalités d'accès, le calendrier de décision pour les personnes, les interlocuteurs qu'ils peuvent solliciter dans leurs réflexions, les mesures d'accompagnement à la réflexion, la cellule d'écoute en cas de besoin d'expression.
- Nous recommandons de diversifier les outils, et donc de prévoir aussi des supports en appuis de réunion sur tous ces sujets, mais aussi des notes visuelles, des mails, etc...

Les facteurs RPS transverses actuels et contexte COVID 19 (2/6)

Incertitude face à l'avenir (2/3)

- ▶ Le manque de compréhension des arguments avancés concernant les raisons ayant conduit à supprimer ces postes sur ces périmètres est lié à :
 - Une absence d'adhésion aux arguments.
 - Des arguments différents selon les moments de communication.
 - Le sentiment d'un plan ciblé qui aurait pour vocation future de supprimer totalement les rédactions concernées.
- ▶ **Sur la perspective face à l'avenir des services de Rédaction :**
 - **Pour RFI Portugais** : la principale crainte face à l'avenir, actuellement, porte sur la suppression totale de l'antenne « *crainte que ce qui se passe pour RFI anglais ne fasse jurisprudence pour nous lors de la prochaine réforme, parce que ça va arriver, c'est ce qu'ils ont fait pour eux... donc bon...* »
 - **Pour RFI Anglophone** : l'inquiétude est de fermer progressivement la rédaction, ils ont déjà vécu une réforme en 2018 et avaient l'impression d'avoir répondu au challenge. Le fait d'être à nouveau concerné par une réforme est particulièrement anxiogène sur la pérennité du service, accentué par l'hypothèse d'une fusion avec F24.
 - **Pour MCD** : inquiétude quant au fait que la rédaction va finir par fermer, manque de compréhension et d'adhésion face à la stratégie (renfort de moyens sur la langue arabe dans d'autres médias compte tenu du contexte géopolitique), sentiment d'être la cible par rapport à la situation psychosociale dégradée et non pour des raisons stratégiques pour la chaîne.
- ▶ « *Comment on va travailler demain ?* » Est une question **unanime**... dans quelle direction ? Avec quels moyens ? Organisés comment ?

Les facteurs RPS transverses actuels et contexte COVID 19 (3/6)

Incertitude face à l'avenir (3/3)

- ▶ Les facteurs aggravants l'incertitude face à l'avenir en lien avec les communications institutionnelles sur le sujet :
 - Comme évoqué précédemment, une communication qui est aujourd'hui hétérogène et uniquement orale lors des réunions (sans support visuel, qui peut aider à mémoriser les informations selon les personnes).
 - Une communication dans les services qui a été initiée de façon un peu compliquée en fin d'année dernière et parfois sans la présence des équipes (ou d'une majorité) ni du chef de service.
 - Des réunions qui s'organisent depuis 15 jours : un moyen aidant, de réponse aux questions, mais qui semble indiquer que s'il n'y a pas assez de volontaires il y aura la nécessité de mettre en place d'autres mesures pour atteindre le nombre de départs nécessaires.
 - Un manque de visibilité des mesures d'accompagnement qui ne permet pas non plus une projection des personnes sur des choses tangibles et palpables, avec un contexte de communication qui s'inscrit dans : une période estivale, une crise sanitaire, un isolement par le télétravail, le sentiment que les choses se décident « sans qu'ils soient là », etc...
- ▶ Un suivi collectif des équipes pendant le confinement perçu comme très inégal.

Les facteurs RPS transverses actuels et contexte COVID 19 (4/6)

Charge et intensité du travail

- ▶ Une charge de travail importante pour réaliser un travail dit « de qualité ».
- ▶ Une baisse de moyens ou un sentiment d'iniquité de répartition des moyens disponibles selon les chaînes.
- ▶ Un sentiment d'iniquité de répartition du travail entre les membres de l'équipe accentué par le COVID (personnes à risque en télétravail), incompréhensions dans les modes de répartition du travail.
- ▶ Outils insuffisamment adaptés au télétravail continu répercutant les charges sur « ceux qui viennent sur site ». Iniquité d'équipement au domicile, de niveaux de connexion et de niveau d'aisance avec l'outil informatique → malgré une amélioration pendant le confinement, les inégalités ont perduré jusqu'à aujourd'hui encore.
- ▶ **L'évolution du métier vers du numérique** (tous les profils des équipes n'ont pas encore évolué de la même façon sur les différents périmètres) est un facteur d'inquiétude souvent, d'opportunité de découverte de nouvelles choses aussi. Cependant, le principal sujet est : quelles seront les mesures d'accompagnement sur ce sujet ? Comment sera-t-on formés ? Est-ce que l'on aura l'occasion de mettre en pratique nos enseignements avant d'avoir oublié ? → certains ayant déjà reçu des formations décrivent les modules actuels trop courts (notions de base) et sans possibilité de mise en application réelle immédiatement, venant affecter son sentiment de compétence. Il s'agit d'une modification de la nature du travail, qui implique une appropriation de nouvelles compétences, connaissances et savoir-faire, et donc des formations nécessaires, du développement des compétences et du temps d'adaptation/d'appropriation

Les facteurs RPS transverses actuels et contexte COVID 19 (5/6)

Relations interpersonnelles

- ▶ Tensions interpersonnelles allant jusqu'au conflit ouvert (*violences verbales*).
- ▶ Sentiment d'iniquité de traitement entre les personnes, de ne pas être « défendu » par la hiérarchie et/ou la Direction selon les périmètres.
- ▶ Clivages interpersonnels liés à : la culture d'origine, la génération, la chaîne de rattachement.
- ▶ Tensions préexistantes au sein des équipes accentuées par la période de crise sanitaire (*report de charge, incompréhension du positionnement de certains collègues...*).
- ▶ Manque d'unité actuelle au sein des équipes et entre elles (*ce qui présente des risques importants concernant le déploiement du projet compte tenu des attentes en termes de coopération et de synergies*).

Les facteurs RPS transverses actuels et contexte COVID 19 (6/6)

Sens du travail

- ▶ Sentiment d'une transformation du métier et d'un éloignement du cœur de métier et du sens du travail.
- ▶ Manque de visibilité du sens du projet : moyens et renfort dans d'autres chaînes, « faire plus avec moins »...
- ▶ Sentiment de perte d'une mission cœur de métier qui est « la fenêtre sur le monde des pays qui vivent l'oppression, la guerre, le terrorisme ... et qui n'ont pas accès à un traitement de l'actualité objectif ».
- ▶ Manque de visibilité de la ligne éditoriale, sentiment d'un « *manque de pilote dans l'avion* » et donc d'une future extinction des rédactions.
- ▶ Manque de compréhension et d'adhésion de « *pourquoi ces périmètres ?* », par rapport aux explications données et au sens du projet :
 - Le projet prévoit une nécessité d'améliorer l'audience, les performances et parallèlement, une baisse des moyens pour y parvenir → une équation compliquée qui peut aboutir à une perte de sens et nuire à l'adhésion.
 - La modification du cœur de métier « l'antenne » est aujourd'hui un sujet particulièrement central concernant le sens « *du service public* ».
 - Les objectifs d'évaluation de l'audience numérique (au nombre de clics) est perçue comme uniquement quantitative, et vient, elle aussi impacter le sens : le biais serait de faire des papiers « *à scandale* », « *au buz* » et non d'information de service public, qui revêt une mission cœur de métier pour les équipes entendues.

Altération du rapport au travail, des relations interpersonnelles et impacts à la santé observés, déclarés ou rapportés

► **Signaux d'alerte et mécanismes psychosociaux détectés** (par les consultantes lors des entretiens) :

- Verbalisation de peurs, colère, démobilitation, stratégies d'évitement, stratégies de repli, débordements émotionnels, prêts d'intention, jugements de valeurs, dénigrement, phénomènes de clivage, phénomènes de rumeurs, défiance, inhibition des initiatives voire passivité → **il s'agit bien de conséquences collectives et individuelles d'exposition aux RPS. Ces mécanismes accentuent eux-mêmes les difficultés et les expositions, cela devient donc un phénomène aggravant, mais n'est pas la source.**

Relations avec l'organisation	Relations interpersonnelles	Impacts à la santé déclaré
<ul style="list-style-type: none"> ► Requalification prud'hommale du contrat de travail pour 3 personnes. ► Défiance envers la direction / hiérarchie. ► Volonté de quitter. ► Mouvements sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> ► Clivages. ► Tensions interpersonnelles. ► Conflits ouverts. ► Violences internes non régulées déclarées. ► Signalement pour de présomption de harcèlement. 	<ul style="list-style-type: none"> ► État anxieux. ► Troubles dépressifs. ► Troubles du sommeil. ► Absence longue durée. ► Absentéisme chronique très élevé

Analyse spécifique des facteurs de RPS par périmètre : RFI Portugais

RFI Portugais (1/4) : Contexte global du service, évènements marquants et communication sur le projet

► Le contexte global du service et évènements marquants :

- Effectif à 8 personnes et 3 externes en remplacement récurrent.
- 1 absence longue maladie depuis 1 an et demi.
- 1 conflit interpersonnel qui s'est traduit pas un signalement pour harcèlement moral d'un salarié envers un autre salarié de l'équipe.
- 3 intégrations de personnes suite à l'initiative de recours prud'homale de 2 d'entre elles.

► La communication sur le projet

- Une première communication vécue comme soudaine, en l'absence du chef de service et sans prévenance, avec très peu de personnes de la rédaction titulaires présentes ce jour-là, accentué par le moment de la communication juste avant les fêtes de fin d'année et les congés : Pourquoi cette urgence à communiquer ce jour-là sans préparation ?
- D'autres communications ensuite et des échanges en vue de prendre en compte les remontées qui ont apaisé un peu cette première communication et qui ont permis de tenir compte de plusieurs des recommandations de l'équipe.

RFI Portugais (2/4) : Facteurs RPS actuels et mise en perspective du projet de réorganisation

Situation actuelle	Impacts a priori et recommandation
<p>Un conflit ouvert qui s'est traduit par une plainte d'un salarié sur un autre de l'équipe. Cette situation révèle que ce conflit s'est déroulé sur une longue période sans que les écarts de comportements n'aient suffisamment été recadrés pour qu'ils s'arrêtent et que le différend n'ait été réglé. Pour atteindre un tel niveau conflictuel, c'est que la situation s'est envenimée sur une longue période, ceci d'autant plus que la source (ou raison) du conflit n'est plus vraiment claire, ni identifiée...</p>	<p>Les départs volontaires, selon les personnes qui se positionnent, pourraient rasséréner cette situation conflictuelle – dans le cas contraire, un traitement de cette situation est nécessaire avant de pouvoir envisager sereinement un nouveau mode d'organisation du travail. Que les personnes concernées restent ou non à la suite du projet, il paraît important de ne pas « rien en dire » à l'ensemble de l'équipe, de rappeler les possibilités de régulation et le cadre attendu en termes de comportements interpersonnels.</p>
<p>L'intégration de 3 personnes non-permanentes en CDI :</p> <ul style="list-style-type: none">• Sentiment que la suppression de 3 postes peut s'agir d'une « sanction » suite aux intégrations.• Intégrations comprises comme : « <i>vous avez 3 nouvelles intégrations, on supprime 3 postes, donc vous avez un effectif stable</i> », ce qui ne comprend pas la modification des règles de renfort avec les non-permanents (depuis l'intégration des 3 personnes, les remplacements avec les non-permanents uniquement suite à Maladie au 15^{ème} jour d'arrêt, cela a été présenté comme une condition à l'intégration des 3 personnes).• Un arrêt longue maladie frappe le service, aujourd'hui non remplacé, l'effectif est donc de 10 et non de 11.	<p>Il est important de dissocier l'intégration des 3 personnes des suppressions de postes dans cette rédaction. Le climat semble plutôt bon entre les membres de l'équipe, il ne s'agirait donc pas de le fragiliser. Aussi, suite au projet, les remplacements seront moins fluides et risquent de créer des tensions entre les membres de l'équipe et avec l'encadrement direct (risque de refus de congés). L'auto-remplacement est la nouvelle règle qui s'applique, avant même le déploiement du projet, et a été présenté comme une conditions à l'intégration des 3 personnes. Cet « effet de négociation » est particulièrement fragilisant pour les personnes venant d'être intégrées et pour la gestion de la charge de travail demain en lien avec les remplacements pour congés.</p>

RFI Portugais (3/4) : Facteurs RPS actuels et mise en perspective du projet de réorganisation

Situation actuelle	Impacts a priori
<p>Crise sanitaire et travail à distance ayant conduit à une hétérogénéité de la répartition des tâches et du travail, plus complexe compte tenu de la taille du service</p> <p>Une perspective d'une plus grande proportion de télétravail à termes compte tenu de l'évolution actuelle de la crise sanitaire.</p>	<p>La typologie de l'équipe face à l'aisance informatique est très hétérogène. Dans la perspective d'un accent plus important sur les activités numériques, des mesures d'accompagnement particulières et soutenues semblent importantes (à adapter aux personnes qui composeront l'équipe une fois le départ volontaire engagé).</p> <p>L'adaptation du matériel et moyens informatiques en vue d'une plus grande proportion de télétravail demain compte tenu du contexte sanitaire est essentiel, notamment pour une équipe de petite taille comme RFI Portugais.</p>
<p>Une mutualisation envisagée dans le projet qui est perçue comme n'ayant pas beaucoup de sens car considéré comme une demande de « traduction » d'articles d'autres rédactions, pas nécessairement en lien avec la cible Lusophone en Afrique.</p>	<p>Risque de perte de sens et désintérêt pour le travail s'il consiste à traduire des articles d'autres rédactions sans retravailler l'angle. Un caractère systématique de cette pratique pourrait être fragilisant pour l'équipe.</p> <p>Un travail visant à sélectionner les synergies possibles paraît plus opportun, et idéalement en concertation avec les équipes concernées.</p>

RFI Portugais (4/4) : Analyse des impacts a priori du projet de réorganisation

- ▶ Pour RFI Portugais, il est également important que les personnes qui ont été intégrées récemment puissent bénéficier d'un rythme de travail régulier, comme cela est le cas pour les autres collègues en CDI de la rédaction.
- ▶ Le remplacement par des non-permanents seulement pour congés maternité et maladie de plus de 15 jours est particulièrement inquiétante pour l'équipe, en termes de charge de travail. Ceci a été accentué par la période COVID durant laquelle les salariés ont été incités à poser des congés. Les 3 nouvelles personnes n'ayant pas encore assez d'ancienneté pour poser des congés, cela s'est à peu près régulé, mais l'an prochain, la difficulté pourrait être majeure.
- ▶ La volonté de cette équipe de se mobiliser pour maintenir un bon niveau de production malgré la petitesse du périmètre est aujourd'hui le signe d'un engagement collectif. Cet engagement pourrait être affecté par les difficultés de gestion de la charge de travail demain.

Analyse spécifique des facteurs de RPS par périmètre : RFI Anglais

RFI Anglais (1/5) : contexte global du service, événements marquants et communication sur le projet

- ▶ Le contexte global du service et événements marquants :
 - Effectif à 20 personnes actuellement suite non-remplacement récent d'une personne, non décomptée dans les besoins d'économie et vécue comme une injustice.
 - Une première réorganisation en Novembre 2018, avec une forte réduction des antennes à cette période, vécue comme soudain.
 - Une première atteinte des objectifs fixés d'amélioration de l'audience numérique.

- ▶ La communication sur le projet :
 - Une première communication vécue comme soudaine, en l'absence du chef de service et sans prévenance, avec très peu de personnes de la rédaction titulaires présentes ce jour-là, accentué par le moment de la communication juste avant les fêtes de fin d'année et les congés : Pourquoi cette urgence à communiquer ce jour-là sans préparation ?
 - Un sentiment d'absence de communication et de lien pendant le confinement, puis l'été... un sentiment d'abandon assez unanime au sein de l'équipe.
 - D'autres communications ensuite, décrites comme très récentes et trop tardives, qui ont malgré tout permis de clarifier certains points du projet et de rassurer sur le maintien de la rédaction, même si le scepticisme perdure fortement.
 - Une plus récente réunion d'équipe fort attendue pour présenter des idées et des suggestions, poser des questions...

RFI Anglais (2/5) : Facteurs RPS actuels et mise en perspective du projet de réorganisation

Situation actuelle	Impacts a priori et recommandations
<p>Crise sanitaire et travail à distance ayant conduit à une hétérogénéité de la répartition des tâches et du travail.</p> <p>Un manque de temps collectifs pendant cette période qui a accentué le caractère anxiogène de la situation de PDV et de réorganisation, perception d'absence de directives sur le travail, manque de coordination, manque de réponses... l'ensemble de ces phénomènes ont été particulièrement inquiétants et fragilisants pour l'équipe</p>	<p>La typologie de l'équipe face à l'aisance informatique est très hétérogène. Dans la perspective d'un accent plus important sur les activités numériques, des mesures d'accompagnement particulières et soutenues semblent importantes (à adapter aux personnes qui composeront l'équipe une fois le départ volontaire engagé).</p> <p>L'adaptation du matériel et moyens informatiques en vue d'une plus grande proportion de télétravail demain compte tenu du contexte sanitaire est essentiel.</p>
<p>Le sentiment de ne pas être écouté / soutenu par FMM : les évolutions déjà récentes au sein de l'équipe par la première réforme vécue, la transformation du travail et des modes de travail, le challenge qui a été donné et relevé suite à cette première réforme → sentiment d'injustice profond, de choc, d'incompréhension, de colère puis de grande lassitude par l'annonce du PDV et de la suppression des postes.</p>	<p>Cette seconde réorganisation sera d'autant plus difficile pour cette équipe qu'elle sort tout juste d'une première réorganisation. L'adaptation nécessaire à cette première réorganisation a mobilisé beaucoup d'énergie.</p> <p>Il est important de soutenir, accompagner, guider l'équipe et identifier des projets en lien avec la ligne éditoriale qui vienne d'eux, qu'ils soient entendus, qu'ils s'approprient le changement et l'organisation.</p>

RFI Anglais (3/5) : Facteurs RPS actuels et mise en perspective du projet de réorganisation

Situation actuelle

La perception d'un manque de régulation et d'animation de l'équipe dans une situation de changement a été particulièrement inquiétante pour l'équipe, par rapport à une situation passée qu'ils craignent voir se reproduire :

« dans le premier plan, notre chef était dans le plan, donc on a été lâché, pas vraiment suivis ni accompagnés. Aujourd'hui, notre chef pourrait prendre le plan, on ne sait pas, mais ça nous inquiète d'être à nouveau laissé de côté et pas suivis. »

Des modes d'organisation individuels pendant la crise sanitaire qui étaient davantage liées à des situations individuelles que collectives : par l'absence de matériel pour chacun, ou des difficultés informatiques individuelles, aucunes réunions visio-conférence collective ne s'est tenue durant le confinement → sentiment d'abandon et d'isolement des membres de l'équipe par l'absence d'espace pour questionner la situation anxiogène.

« Toute conversation a été arrêtée, pendant toute la période du covid, quasiment aucun contact email avec notre chef de service, notre chef adjoint et avec le responsable des langues ou qui que ce soit dans la chaîne de commande des langues. Abandonnés. »

Impacts a priori et recommandations

Maintenir un suivi de l'équipe quels que soient les scénarios de départs volontaires → maintenir les temps de réunion d'équipe, des espaces de décision, trancher, initier les actions, etc...

Une remise en place récente des réunions hebdomadaires a été décidée, cette initiative répond à un besoin fort verbalisé par l'équipe.

L'équipe se questionne sur la fin de l'antenne pendant le confinement : « est ce qu'elle sera remise, puis stoppée? » « que doit-on dire aux correspondants ? » « allons-nous pouvoir dire aurevoir à nos auditeurs si l'antenne n'est pas remise? » → il apparaît nécessaire de pouvoir procéder à un rituel d'aurevoir aux auditeurs pour permettre à l'équipe de « tourner la page, symboliquement ». Cette sensation « d'inachevé » est vécue comme particulièrement violente et difficile par l'équipe. Le processus de « deuil » n'est pas possible actuellement sans une action claire sur ce point.

RFI Anglais (4/5) : Facteurs RPS actuels et mise en perspective du projet de réorganisation

Situation actuelle	Impacts a priori et recommandations
<p>Suite à la dernière réorganisation, selon l'équipe des objectifs ont été dépassés malgré le fait que les moyens promis initialement n'aient finalement pas été alloués. La réforme précédente prévoyait (selon les entretiens réalisés) une personne dédiée pour le Community Management de la Rédaction à mi-temps. Cette ressource n'a jamais été attribuée finalement et il a été demandé à chacun des membres de l'équipes « d'être leur propre Community manager ». Cela est particulièrement fragilisant car :</p> <ul style="list-style-type: none">• Ceux qui ne souhaitent pas être sur certains réseaux « pénalisent » l'ensemble de la rédaction d'un potentiel de « clics ».• Le temps pour réaliser des missions de Community managers est important (pour que ce soit « bien fait ») et les équipes n'en ont pas suffisamment, surtout après la réduction des effectifs.• Le sentiment d'en demander plus avec moins de moyens, d'augmenter la charge de travail, et de supprimer encore 1 tiers de l'effectif.	<p>Les salariés sont aujourd'hui très inquiets quant au réalisme des objectifs d'audience : sans Community manager, et avec 1 tiers de moins en effectif.</p> <p>Le sentiment que la rédaction va disparaître est particulièrement patent.</p> <p>Le risque de démobilisation est particulièrement marqué, d'autant que des initiatives et des propositions spontanées n'ont pas nécessairement été possibles pendant le confinement et l'été par rapport au délitement du collectif de travail et au manque de temps de régulation.</p> <p>Les objectifs risquent de ne pas être atteints, ce qui inquiète fortement l'équipe.</p> <ul style="list-style-type: none">→ Crainte partagée d'une prochaine étape qui serait l'absorption de RFI Anglais par France 24.→ La « pression des chiffres » en termes de « clics » est extrêmement mal vécue car perçue comme la seule évaluation du travail « <i>C'est la seule mesure de notre travail. Personne ne sait ce qu'on fait dans cette rédaction...</i> ». Il apparaît important de valoriser également le travail sur le plan qualitatif.

RFI Anglais (5/5) : Synthèse des recommandations principales

- ▶ Pour RFI en Anglais, il apparait important de :
 - Permettre de clore sereinement l'antenne : trouver une action avec l'équipe qui permette à l'équipe de dire « au revoir » aux auditeurs (même sans « rouvrir l'antenne » pour diffuser ce message, d'autres actions sont possibles).
 - Organiser les missions de Community management dans la future organisation : personne ressource sur la question, processus de travail, méthodes, formation.... Équiper, outiller, rassurer, former l'équipe sur ces questions, accompagner cette structuration.
 - Calibrer l'organisation cible de façon participative car de nombreuses initiatives et volontés individuelles ont émergé pendant le confinement, sans espaces pour l'exprimer. Les personnes sont volontaires et ont le souhait d'avoir un projet porteur pour leur rédaction, les projets précédents ont malmené ces équipes encore fragilisées.
 - Équiper la rédaction en matériel informatique, procédure et processus, selon les cas individuels et les besoins de l'équipe en lien avec le télétravail récurrent.
 - Renforcer la reconnaissance qualitative du travail réalisé (et pas uniquement quantitative avec le nombre d'abonnés et de clics).

Analyse spécifique des facteurs de RPS par périmètre : MCD

MCD (1/8) : Facteurs RPS actuels et mise en perspective du projet de réorganisation

- ▶ **Préambule** : Compte tenu du fait que ce service est particulièrement exposé par rapport à ce projet, nous évoquerons dans une première partie, les facteurs de risques psychosociaux identifiés dans la situation actuelle et des recommandions. Nous émettrons dans un second temps les risques relatifs au projet de réorganisation envisagé. Il est à noter que l'actuel a pris beaucoup de place dans les entretiens compte tenu du contexte dégradé.
- ▶ Le point de départ des entretiens était souvent : « rien ne va », « rien n'est organisé », « rien n'a de sens... »... c'est pourquoi identifier les sources plus factuelles de difficultés a pris davantage de temps dans les entretiens réalisés.
- ▶ Aussi, il est important de souligner qu'il s'agit d'une dégradation qui s'est inscrite dans le temps, qui n'est pas soudaine. Cela complexifie davantage un retour à une situation rassérénée compte tenu de l'enkystement des situations, de surcroit dans un contexte de changement et de réorganisation.

MCD (2/8) : contexte global du service, évènements marquants et communication sur le projet

- Un service particulièrement marqué par un contexte psychosocial profondément dégradé. Des mécanismes psychosociaux élevés et particulièrement ancrés, anciens, et semblent peu régulés.
- Des indicateurs d'alerte dégradés : très fort absentéisme, phénomènes de rumeurs, tensions interpersonnelles, prêts d'intention, etc...
- La communication sur le projet a été perçue comme soudaine. Les éléments présentés non compris, et une absence d'adhésion aux réponses apportées est à souligner. Le sentiment d'être ciblés, d'être invité à partir, d'une rédaction « en danger »... sont autant d'éléments qui émanent des entretiens réalisés. La défiance lors de la planification des entretiens était d'ailleurs plus marquée au sein de cette rédaction, bien que nous ayons également eu des cas de figure auprès des deux autres.
- Aujourd'hui, les équipes MCD se sentent montrées du doigt comme « mauvais élèves », « ne voulant pas travailler », etc... Ce niveau de difficulté au regard de la situation renvoie à une dégradation progressive des conditions de travail et de l'exposition aux RPS, ayant conduit aujourd'hui à de tels incidences collectives et individuelles au sein du service. L'absentéisme et toutes les autres difficultés deviennent alors un facteur aggravant de la situation actuelle.

MCD (3/8) : Facteurs de RPS actuels et recommandations

Contexte actuel	Recommandation
<p>Une rédaction qui est décrite comme n'ayant pas de « ligne éditoriale » structurée. Cela traduit donc un manque de compréhension du sens de la rédaction, de la trajectoire, du projet commun.</p> <p><i>« la rédaction, chacun fait ce qu'il veut, on n'a pas de ligne éditoriale claire, chacun interprète à sa façon ».</i></p>	<p>Communiquer la ligne éditoriale de façon collégiale. Permettre l'implémentation d'orientations venant de l'équipe : comment traduire cette ligne dans les contenus ?</p> <p>Mettre en place un espace collectif pour travailler sur le sens commun de la rédaction, comment chacun se retrouve dans la rédaction? Contribue?</p>
<p>Un manque de clarté des périmètres, des rôles, de la répartition des tâches et du travail au sein de la rédaction.</p> <p><i>« j'ai pas les missions de mon poste, ou l'inverse... je ne sais pas trop comment le dire. »</i></p> <p><i>« qui fait quoi ? Les missions ne sont pas claires, chacun fait un peu comme il peut ou comme il veut, ça dépend des gens. »</i></p> <p><i>« personne ne sait vraiment ce que je fais, mon poste est particulier... j'ai envie d'évoluer mais on m'enferme dans mon poste »</i></p> <p><i>« il n'y a pas de process, on les connait pas, c'est flou... »</i></p> <p>La perception d'un manque de structuration de l'organisation du travail et de repères professionnels partagés.</p>	<p>Faire un référentiel des tâches, des missions et des compétences au sein du service.</p> <p>Utiliser cette base de travail dans la perspective de réorganisation suite à la suppression des postes.</p> <p>Définir les périmètres d'attribution clairs, rôles, responsabilités, etc...</p> <p>Définir (ou rappeler) les processus internes et les faire vivre au quotidien, refondre ceux qui ne seraient plus adaptés à l'actuel → idéalement de façon coconstruite avec l'équipe.</p>

MCD (4/8) : Facteurs de RPS actuels et recommandations

Contexte actuel	Recommandation
<p>Un pilotage managérial perçu comme inégal, contradictoire, parfois fragilisant, un manque de coordination des différentes personnes occupant des fonctions managériales</p> <p>Des difficultés mises sur le compte du nombre de responsables par rapport à l'effectif, un peu comme un phénomène de dissolution de la responsabilité</p> <p>Aujourd'hui, une grande défiance envers l'encadrement est évoqué, et la parole n'est pas « libre ». La peur prédomine et entrave l'expression « <i>on me dit, fait le dos rond, ne fait pas de vagues</i> » (propos recueillis à de nombreuses reprises dans les entretiens).</p>	<p>Clarifier les différents niveaux managériaux, leurs rôles, leurs périmètres de décision et d'arbitrage, leurs modes de coordination et coopération.</p> <p>Créer des espaces collectifs avec les équipes pour permettre l'expression des difficultés et procéder à la résolution des problèmes, un par un, lorsqu'ils se présentent → il y a un grand besoin de passage à l'action, de résoudre les difficultés de terrain, de rendre visibles les mesures prises et renouer la confiance progressivement, par les actes.</p>
<p>Une absence ou un traitement inégal de régulation des comportements non acceptables ou non professionnels « <i>ils veulent la paix sociale, c'est le mot d'ordre, donc chacun fait ce qu'il veut et on ne dit rien à personne</i> ».</p> <p>« <i>Certains ne font rien, on leur dit rien. Ils viennent pas, rien ne se passe... on peut dire de ne pas venir faire la présentation, si on est copain avec le chef...</i> ».</p>	<p>La nécessité de reposer un cadre de travail commun et partagé : ce qu'il est possible de faire, ce qui ne l'est pas, les règles civiques au sein de l'équipe, les règles de prévenance en cas d'absence, etc...</p> <p>Il apparaît également important de clarifier les pratiques managériales sur ces situations et d'accompagner le management de proximité à les traiter si nécessaire (formation managériale).</p>

MCD (5/8) : Facteurs de RPS actuels et recommandations

Contexte actuel	Recommandation
<p>Sentiment partagé d'impossibilité d'expression : <i>« si on parle on est fiché » « pas de liberté d'expression, c'est une radio publique française... c'est un comble. » « fais le dos rond », « fais profil bas »</i></p>	<p>Restaurer des espaces collectifs et individuels d'expression sécurisant. Restaurer la confiance par des actions concrètes résolutoires sur les difficultés rencontrées remontées par les équipes.</p>
<p>Un déficit perçu d'évaluation du travail, de critères qualité partagés. Une évaluation annuelle mise en place l'an dernier et pas utilisée comme un outil de management et de motivation (progression interne, trajectoires professionnelles...) <i>« j'ai eu une seule fois l'entretien l'an dernier en X ans que je suis là, on m'a dit 'qu'est ce que tu veux que je te mette comme appréciation?', à partir de ce moment là j'ai compris que ça ne servait à rien... »</i>.</p>	<p>Replacer l'évaluation annuelle comme un outil de management et de motivation. Fixer les critères commun du travail « bien fait » et de la qualité du travail au sein de la rédaction. Pour pouvoir évaluer le travail et que cela soit vecteur de reconnaissance, il est important que les postes occupés et les tâches soient clarifiées.</p>
<p>Une personnification du problème. <i>« Si les personnes souhaitent s'exprimer, c'est qu'elles sont des risques de rebelles »</i>, lorsqu'il y a des arrêts maladie <i>« ici, ils appellent ça des maladies diplomatiques, soit disant que ce sont des caprices pour obtenir des choses... mais personne ne se pose la question de pourquoi les gens sont malades? »</i>.</p>	<p>Le contexte psychosocial actuel est inquiétant. La sensation de personnification des problèmes favorise le climat de défiance existant. L'existence de la cellule d'écoute est importante mais pas résolutoire dans le contexte car cela accentue la responsabilité individuelle des difficultés rencontrées. Aujourd'hui, un travail de fond, laborieux et important semble nécessaire pour retrouver un climat serein dans cette rédaction, de nombreuses mesures sur chacun des niveaux de prévention sont nécessaires.</p>

MCD (6/8) : Recommandations dans le cadre du projet de réorganisation

- ▶ L'un des objectifs de la réorganisation est d'accentuer la visibilité Web de MCD
→ dans ce contexte, toutes les recommandations concernant la numérisation faite pour les deux autres rédactions, le sont également pour celle-ci :
 - Structurer la feuille de route pour la partie numérique.
 - Articuler le numérique avec les programmes existants.
 - Accompagner la montée en compétences nécessaire de l'équipe sur le sujet (formation et mise en pratique effective).
 - Déterminer les missions de Community Management et les affecter à une ressource / un référent interne à l'équipe ou en renfort externe.
 - Traduire la ligne éditoriale MCD qui sera réaffirmée dans la rédaction Web.
 - Équiper convenablement les équipes en termes de matériel, connexion à distance, etc... dans le contexte de télétravail chronique avec la crise sanitaire actuelle.
 - Réussir à donner du sens, du lien, articuler le numérique avec les autres axes de la rédaction.

MCD (7/8) : Recommandations dans le cadre du projet de réorganisation

- ▶ La réorganisation prévoit également une suppression d'émissions et une modification de la grille :
 - Expliquer et/ou réexpliquer les critères ayant conduit au choix des émissions supprimées.
 - Réaffirmer la distinction entre les personnes en charge de l'émission et le poste supprimé.
 - Clarifier les modalités de synergies avec F24 :
 - Comment les émissions communes seront préparées ?
 - Comment elles seront coanimées ?
 - Comment les présentateurs F24 seront accompagnés aux évolutions de leurs pratiques professionnelles dans le cas d'émissions télévisées rediffusées à la radio ?
« À la télé, on a l'image, les techniques d'animation de débat sont différentes à la radio... on reprend toujours le nom de la personne qui parle ou à qui on donne la parole, on récite très souvent le nom des invités pour ceux qui rejoignent en cours, etc... »

MCD (8/8) : Quelques mots de conclusion

- ▶ Aujourd'hui, le contexte de MCD rend difficile la projection vers un projet de réorganisation. En l'état actuel, le projet de réorganisation pourrait avoir comme conséquence principale : exacerber et accentuer toutes les problématiques existantes.
- ▶ Il apparait prioritaire de résoudre les difficultés actuelles pour permettre, lors de cette réorganisation, la mise en place de nouveaux principes de travail qui résolvent les difficultés actuelles
- ▶ Dans le cas de situation enkystée, la résolution est longue et demande un travail important de collaboration pour :
 - Partager le diagnostic et les constats de difficultés.
 - Trouver des solutions pour résoudre les difficultés identifiées.
 - Suivre et maintenir une situation apaisée.
- ▶ Ce travail pourrait être facilité par des premières actions concrètes, une explication très soutenue du projet, et des espaces sécurisés d'expression pour restaurer la confiance.

**Pour conclure, les
questions
complémentaires dans le
cadre du projet**

Questions complémentaires

- ▶ Comment le projet pourra se déployer convenablement compte tenu des tensions interpersonnelles préexistantes dans certains périmètres ?
 - Les souhaits de synergies pour MCD avec France 24 apparaissent plutôt « unilatérales ».
 - Les écarts de pratiques ne sont pas suffisamment travaillés au sein et entre les équipes pour éviter qu'ils ne se transforment en clivages → comment la coopération attendue sera déclinée opérationnellement ?

- ▶ Qu'en est-il des modalités possibles d'évolution des compétences, des modalités de transfert de compétences, etc ?
 - Comment les personnes seront accompagnées à la prise d'un poste en « reclassement interne » ?
 - Comment les évolutions stratégiques seront accompagnées d'une montée en compétence ?
 - Sur la base de quel outil et de quelle méthode en l'absence de démarche type GEPP/GPEC ?

- ▶ Comment le suivi de la mise en œuvre du projet sera réalisé afin de réguler les difficultés rencontrées au fil du temps au sein des équipes ?
 - Système de management de la prévention de la santé au travail intégré.
 - Outillage du management de proximité.

Recommandations plus générales

► Lors des entretiens salariés personne n'a répondu clairement sur l'existence des dispositifs existants dans le cadre du départ volontaire, les grandes étapes du calendrier, vers qui s'orienter en cas de difficulté ou de volonté de s'exprimer (excepté vers le médecin du travail). Dans ces conditions, il apparaît utile de rappeler les dispositifs existants et prévus, leurs périmètres d'attribution et le mode de contact :

- Cellule d'écoute téléphonique.
- Renforcement des permanences de la psychologue en présentiel.
- Cabinet d'appui à l'analyse de la situation individuelle en cas de souhait de départ volontaire.
- Possibilité d'effectuer une simulation d'indemnité de départ en cas de départ volontaire « sans que cela n'engage la personne à partir pour autant » auprès des Ressources Humaines.
- Calendrier (grands jalons).

- Ensuite, il serait également important de communiquer aux équipes comment et selon quelle méthode seront définies les organisations opérationnelles du travail cible, avec la recommandation de déterminer des méthodes les plus participantes possibles, compte tenu du contexte de chacun des périmètres du projet.

Glossaire

Glossaire

- ▶ ANI : Accord National Interprofessionnel
- ▶ ATD : Allocation Temporaire Dégressive
- ▶ BFR : Besoin en Fonds de Roulement
- ▶ CAP : Contribution à l'Audiovisuel Public
- ▶ CT : Code du Travail
- ▶ COM : Convention d'Objectifs et de Moyens
- ▶ CSE : Comité Social et Economique
- ▶ DIRECCTE : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
- ▶ EIP : Espace Information et Projet
- ▶ FNE : Fonds National de l'Emploi
- ▶ GEPP : Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels
- ▶ IRP : Instance Représentative du personnel
- ▶ QVT : Qualité de Vie au Travail
- ▶ PDV : Plan de Départs Volontaires
- ▶ PSE : Plan de Sauvegarde de l'Emploi
- ▶ RPS : Risques Psycho Sociaux
- ▶ VAE : Validation des Acquis d'Expérience