



Langa Consultants

*Intervention ergonomique - Expertise, Conseil, Etude et Recherche
sur les transformations du travail*



LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL

Expertise à la demande du CHSCT

France Bleu NORD / Picardie

Juin 2005

 [Langa Consultants](http://www.langaconsultants.com)

Expert agréé auprès des CHSCT par le ministère du Travail - arrêté du 18/12/03

32 rue Wasse 80 090 Amiens Tél/fax : 03 22 46 04 34

email : langaconsultants@wanadoo.fr



Sommaire

- ✓ *Rappel de la demande*
- ✓ *La démarche mise en œuvre*
- ✓ *Les résultats de nos investigations*
- ✓ *Conclusions et Pistes d'action*
- ✓ *Un outil d'enquête sur les conditions de travail*



Rappel de la demande

- *Le questionnement des élus*
- *La mission d'expertise*

LC [Langa Consultants](http://www.langaconsultants.com)

Expert agréé auprès des CHSCT par le ministère du Travail -arrêté du 18/12/03
32 rue Wasse 80 090 Amiens Tél/fax : 03 22 46 04 34
email : langaconsultants@wanadoo.fr



Le questionnement des élus

En leur séance du 13 octobre 2004, les représentants du personnel au CHSCT de France Bleu Nord / Picardie, après avoir débattu du point sur l'harcèlement moral au travail ont, tenant compte des éclairages apportés par la médecine du travail, l'inspection du travail et l'assistance sociale en charge du personnel de l'entreprise, décidé de la réalisation d'une expertise sur la souffrance au travail.

Ils ont confié, à notre cabinet la mission d'étudier les conditions de travail des salariés à France Bleu Nord et à France bleu Picardie, afin :

- D'examiner des situations d'éventuelle souffrance,
- d'en établir la causalité, s'il y a lieu,
- de formuler, le cas échéant, des recommandations susceptibles d'aider à leur résolution.



La démarche mise en oeuvre

- *La démarche...*
- *L'analyse des documents de fonctionnement...*
- *Les entretiens avec la direction, l'encadrement et...*
- *Les entretiens avec les agents...*

LC [Langa Consultants](http://www.langaconsultants.com)

Expert agréé auprès des CHSCT par le ministère du Travail -arrêté du 18/12/03
32 rue Wasse 80 090 Amiens Tél/fax : 03 22 46 04 34
email : langaconsultants@wanadoo.fr



La démarche...

Après les discussions successives de notre proposition initiale et pour tenir compte des ajustements intervenus, notamment lors du CHSCT du 22 février 2005 :

- des entretiens ont été réalisés avec l'encadrement des 2 Stations (Lille et Amiens), ainsi qu'avec le Directeur général Adjoint (DS DH) et l'adjoint au directeur du réseau Bleu chargé des programmes.
- l'expert a rencontré de même : les représentants du personnel, la médecine du travail, l'inspection du travail ainsi que l'assistance sociale.
- des entretiens ont été réalisés avec l'ensemble des salariés titulaires des 2 stations, auxquels se sont ajoutés quelques salariés non titulaires, conformément aux accords entre le CHSCT et la direction...
- il a été procédé aussi à l'examen d'un certain nombre de documents, soit sollicité par l'expert, soit proposé à son analyse par les différents interlocuteurs rencontrés (salariés, encadrement, direction).



L'analyse des documents...

Ainsi, nous avons pu consulter :

- Les Compte rendu des réunions du CHSCT de France-Bleu Nord /Picardie depuis 2001-
- Les Compte rendus des réunions du CE de France-Bleu depuis 2001
- Le bilan de l'hygiène, de la sécurité et des conditions de travail de Radio France, Région Nord, 2004
- Les bilans sociaux « société »2002 et 2003,
- Le rapport « Egalité Professionnelle », 2003
- Le rapport de gestion 2004, de la délégation régionale Nord
- L'accord d'entreprise du personnel d'antenne des radios locales, 1999
- Quelques numéros de la revue « info emplois » de la DGA DS RH,
- La convention collective de la communication et de la production audiovisuelles, 4ème édition, 3 tomes
- L'avenant audiovisuel de la convention collective nationale de travail des journalistes...



L'analyse des documents...

- La stratégie éditoriale du réseau France Bleu, (document non daté)
- La compilation de « relevé de décisions » de la direction générale de FB, février 2004,
- Le projet d'organisation du réseau des radios locales en 8 délégations régionales, portant décentralisation administrative et simplification des tâches et des procédures, octobre 2002,
- Les sondages Médiamétrie -médialocales, 2003 / 2004
- Exemple de planning Animation, équipe technique (Lille, 21 au 27 mars05)
- Grille des programmes FBN
- Organigramme FBN
- Dossier France Bleu Nord, Radio France, septembre 04
- Relevé de décisions concernant le métier de chargé d'accueil en radio locale, novembre 1999
- Profil de poste « groupe de qualification B 7-0 technicien de gestion ou de logistique
- Des exemples de notes de service (Lille, Amiens)...
- Protocole d'intervention alcoolisme
- Recettes publicitaires (Amiens)...



L'analyse des documents...

- Ces documents ont permis de :
 - porter un regard sur le fonctionnement de l'entreprise, sur son organisation, sa stratégie, son contexte actuel, ses évolutions et sur ses perspectives de développement,
 - examiner quelques indicateurs économiques et sociaux, susceptibles d'éclairer les conditions de travail
 - examiner les modalités formelles des relations entre les stations, la délégation régionale et les structures centrales (direction générale)
 - examiner le cadre de fonctionnement des stations locales de France Bleu, ainsi que des spécificités de France Bleu Nord et de France Bleu Picardie.

- Les prescriptions diverses qui y apparaissent, ainsi que l'absence de prescription lorsqu'il y a lieu, ont été confrontées aux discours et pratiques des salariés, de leur encadrement et de la direction.



Les résultats de nos investigations

- *«Une souffrance bien présente au travail... »*
- *Des angoisses générées par des évolutions importantes...*
- *Des repères sur le fonctionnement de l'organisation ...*
- *Les managements locaux...*

LC [Langa Consultants](http://www.langaconsultants.com)

Expert agréé auprès des CHSCT par le ministère du Travail -arrêté du 18/12/03
32 rue Wasse 80 090 Amiens Tél/fax : 03 22 46 04 34
email : langaconsultants@wanadoo.fr



Une souffrance bien réelle au travail...

Au vu des données que nous avons recueillies, il est possible d'affirmer l'existence d'une souffrance certaine au travail. Celle-ci apparaît essentiellement sous la forme d'une **fragilisation psychologique** des individus.

Les discours des salariés, encadrement compris, convergent sur la réalité de cette souffrance, même si comme nous le verrons, il peut y avoir des divergences et des écarts dans l'appréciation de sa causalité. Tous disent, chacun à sa façon, qu'il y a « des salariés en difficulté », des personnes en réelle souffrance.

Les tentatives de quantification de quelques indices, auxquelles nous avons procédé, permettent une approximation de l'ampleur du phénomène. Nous nous sommes intéressés au nombre de salariés se déclarant en souffrance, mais aussi aux personnes déclarées par d'autres comme étant particulièrement en difficulté ; aux arrêts maladie ; aux déclarations de recours aux psychotropes, antidépresseurs et autres anxiolytiques, etc.

➔ Mais comme nous le verrons par la suite, on peut tout à fait craindre que les problèmes ne soient plus importants que ne le laissent les données auxquelles nous avons eu accès



Les discours des salariés convergent sur l'existence d'une certaine souffrance...

Cette souffrance sur laquelle presque tous s'accordent est décrite de façon diverse : ***mal être, mal de vivre, non investissement au travail, salarié désabusé, conduite addictive...***

Mais on parle aussi ***des gens mal dans leur peau, des personnes visiblement en dépression, des personnes qui viennent au travail la peur au ventre, avec des plombs dans les chaussures... Des personnes stressées, alors que les métiers de l'antenne sont déjà générateur de stress.***

Enfin, on retrouve dans ces discours la description d'un climat de suspicion, de délation, de peur. Un salarié dit, lors d'un entretien : « *...rien que pour voir, je jette une bouteille à la mer et j'attends dans combien de temps elle me revient... juste un petit moment après, le directeur déboulait dans le bureau... il savait déjà. C'est dans un contexte comme cela qu'on travaille... »*



L'évaluation quantitative...

o Sur Amiens,

- ✓ 12 salariés se sont déclarés « victime » de comportements nuisibles pour leur intégrité, ce qui correspond à plus du tiers des effectifs courants de la station.
- ✓ 4 autres salariés sont présentés par les autres comme « en souffrance », même si dans leurs entretiens ils n'ont pas évoqué leur situation personnelle.
- ✓ Tous ont déclaré avoir eu, au cours des 12 derniers mois, recours à une aide médicale ou psychologique, et/ou à la prise des médicaments
- ✓ Certains mettent « un point d'honneur » à ne pas être arrêté, même si le médecin en souligne la nécessité. Il considère qu'un éloignement momentané de leur travail est un aveu de faiblesse qui fait le jeu de leurs «*bourreaux*».

- ✓ Le bilan du CHSCT de la délégation Nord de l'année 2004 ne fournit aucune donnée sur les arrêts maladies. Or, le croisement «nombre d'arrêts / nombre des journées d'arrêts» serait un indicateur tout à fait accessible, susceptible d'éclairer le phénomène. La direction aurait pu en examiner la tendance et éventuellement en rechercher les causes...



L'évaluation quantitative...

- Le bilan social « société » fournit des indications assez contrastées sur l'absentéisme entre les années 2000 et 2003, même si on peut en dégager :
 - ✓ une augmentation de l'absentéisme en 2003 pour toutes les catégories
 - ✓ Un absentéisme plus élevé chez les PARL et PAF
- Même si les données 2004, voire les tendances 2005 n'ont pas été portées à notre connaissance, il apparaît évident que la direction aurait pu disposer, si elle l'avait souhaité, d'indicateurs lui permettant de mesurer l'ampleur du phénomène.



L'évaluation quantitative...

o Sur Lille,

- ✓ 4 salariés se déclarent « victime » des comportements nuisibles pour leur intégrité.
- ✓ 3 autres salariés sont présentés comme « en souffrance », même si dans leurs entretiens ils n'ont pas évoqués leur situation personnelle.
- ✓ 5 salariés ont déclaré avoir eu, au cours des 12 derniers mois, recours à une aide médicale ou psychologique, et/ou à la prise des médicaments.
- ✓ Toutefois, on retrouve quasiment dans tous les entretiens l'expression d'un mal être généralisé. Presque tous les salariés évoquent un contexte qui évolue négativement, expliquent que les arrêts maladies augmentent, qu'il y a des salariés en difficulté, même s'ils n'en donnent pas d'exemples concrets.
- ✓ Beaucoup d'entre - eux mettent en cause les méthodes de la direction actuelle



Des divergences de vue sur la causalité...

- Les explications données par les salariés sur la cause des souffrances au travail sont très diverses :
 - ✓ Certains renvoient au niveau individuel : incompétence, salarié désabusé, accident de la vie, ...
 - ✓ D'autres renvoient au cadre local d'organisation : problèmes de management, comportement de la hiérarchie (hypocrisie, manipulation, mensonge, « *on monte les salariés les uns contre les autres* », ...)
 - ✓ Certains renvoient au niveau national, à la direction générale, pour évoquer des questions non traités ou mal traités : modalités de relation dans l'entreprise, gestion de carrière, implicite et non dit dans les processus d'évaluation, ...)
 - ✓ Enfin, d'autres évoquent les conséquences des évolutions que connaît l'entreprise, et des difficultés d'adaptation des personnes à ces évolutions.
- ⇒ Mais on retrouve dans une très grande majorité de ces discours **«la question de la violence au travail»** que certains justifient, et que d'autres condamnent.
- ⇒ Pour comprendre ces discours, nous porterons un regard sur les évolutions que connaît l'entreprise, avant de nous pencher sur quelques aspects de son fonctionnement.



Des angoisses générées par des évolutions importantes...

- D'abord l'informatisation de la radio qui s'étend jusqu'à la numérisation récente...*
- Ensuite la mise en réseau des radio locales...*
- Mais aussi l'intégration des PARL...*



Des évolutions importantes ...

- Depuis leur création dans les années 80, pour les premières, les radios locales ont connu des transformations importantes :
 - ✓ D'abord des structures « expérimentales » qui évoluent, « *de façon artisanale* » disent certains, mais dans les faits, en quasi -autonomie, avec pour les salariés un sentiment fort de responsabilité.
 - ✓ Sur le plan financier, si la tutelle assume la création des premières stations en totalité, très vite (1982) elle invite « *Radio France* » à faire appel aux subventions des collectivités locales, puis réduit les crédits affectés à la décentralisation (-30 MF en 1987).
 - ✓ Une série de mesure est prise pour alléger le coût : demande d'effort d'économies aux radios locales, mise à disposition d'un ruban musical, restructuration de certaines stations (Lyon, Marseille, Nice) :



Des évolutions importantes ...

- ✓ En 1997/1999 sont mis en place des contrats d'objectifs avec renforcement des moyens logistiques.
- ✓ En 2000 intervient le lancement du Plan bleu, ainsi que la création de l'unité programmes de la Tête de réseau (TDR), même si, comme le souligne la direction, les informations nationales ont toujours existé.

→ *Ce petit rappel montre l'emprise de la dimension économique sur la constitution même du réseau.*



Des évolutions importantes...

✓ *Le réseau bleu, qui se constitue ainsi en partant de la « juxtaposition de stations », s'affirme comme une chaîne généraliste dotée d'une « grille nationale » dans laquelle s'inscrivent avec souplesse des productions locales prédominantes. Il dispose de sa propre marque, d'une politique éditoriale, d'une ligne musicale et d'un habillage d'antenne qui confortent sa cohérence.*

✓ *La mise en place des délégations régionales et du collège des délégués renforce cette vocation locale, en rapprochant les instances de décision du terrain.*

➔ Toutefois, cette évolution ne semble pas vécue positivement par les salariés qui soulignent majoritairement :

- l'éloignement du service public
- la fixation sur les sondages
- la recherche de la productivité

➔ Pour la Picardie, par exemple, un document montre que les recettes de publicité ont été multipliées par 4 environ en 10 ans, soit un doublement tous les 5 ans)



Des évolutions importantes...

✓ *Y'aurait-il alors un écart entre l'esprit du réseau tel que le traduisent les textes fondamentaux de la direction du réseau et les décisions prises au quotidien qui conduisent les salariés à une perception négative ?*

→ La délégation régionale n'apparaît pas aux yeux des salariés comme une instance décisionnelle qui refléterait les réalités du « local », mais plutôt comme « *la structure qui met en œuvre les décisions de Paris sur le terrain* ».

→ Si en effet le collège des délégués fonctionne comme un organe de régulation entre les différentes régions, la nécessité d'arbitrer entre des différences « culturelles locales », non négligeables, laisse entrevoir le risque de renforcement d'une logique de grille « nationale » au détriment des productions locales, d'autant plus que celle-ci est explicitement voulue, pour la cohérence de la chaîne et son identité nationale.



D'abord l'informatisation ...

- ✓ La numérisation de la technique est dans le fait l'un des derniers maillons d'un processus d'informatisation de tous les métiers de la radio.
 - ✓ Les facilités apportées par les nouveaux outils de travail sont appréciées par l'ensemble des salariés qui décrivent ces évolutions comme inéluctables.
 - ✓ Les formations ont de même été appréciées, sur Lille et sur Amiens où on n'a quasiment pas rencontré des gens qui se sentent en difficulté quant à la maîtrise de cette évolution.
 - ✓ Certains agents déclarent : *« on craignait beaucoup que les anciens ne suivent pas mais, cela ne s'est pas vérifié. Ça dépend fortement de l'investissement, de l'intérêt... »*
- ⇒ Mais les inquiétudes s'expriment majoritairement sur les transformations même des métiers qu'engendre cette évolution :
- ✓ *«c'était rigolo au départ... Mais on ne fait plus du son, alors qu'on a été embauché pour. On devient des informaticiens, on fait de la maintenance... on n'aura plus besoin de techniciens... Les animateurs peuvent faire beaucoup de choses eux-mêmes...»*



D'abord l'informatisation ...

- ✓ *« le travail du son n'est plus nécessaire... on devient des presse -boutons»*
- ✓ *De nombreux techniciens soulignent ainsi leur inquiétude quant au devenir de leur métier et à leur devenir personnel.*
- ✓ Des expressions du type : *« si j'avais voulu faire de l'informatique, je l'aurai fait à l'école. Ce n'est pas ce que j'ai choisi...»* illustrent bien, l'ampleur des transformations.
- ✓ Certains notent l'impact de l'informatique, en général, notamment sur le relationnel (*même en étant côte à côte, on s'envoie des messages... Je demande une info à un collègue que je croise, il me répond : t'as pas vu le mail ? On ne se parle plus...*
- ✓ Ces sentiments sont aussi exprimés par les journalistes et les animateurs, mais avec beaucoup moins d'angoisse, tout le monde s'accordant sur le fait que c'est le travail de la technique qui est le plus impacté.



Ensuite la mise en réseau des radio locales ...

- ✓ La mise en place du réseau est vécue comme un changement de cap, un éloignement de la radio locale vers une radio plus nationale, un abandon du service public pour plus d'audience et de productivité.
- ✓ Mais surtout, les salariés soulignent :
 - ✓ La négation de leurs compétences (particulièrement chez les journalistes) : « *on nous enlève des choses, on devient des exécutants de ce que dicte Paris... Nous sommes des professionnels qui connaissons bien notre région, mais on nous dicte de Paris ce qu'il faut faire...* »
 - ✓ A Lille, de nombreux entretiens décrivent la direction comme « *la bonne exécutante des directives de Paris* »
 - ✓ Ceux qui ont connu la radio avant disent « *ne plus vouloir s'investir* »



Ensuite la mise en réseau des radio locales ...

- ✓ Les changements de direction (8 sur Lille, 6 sur Amiens depuis la création de ces stations) ne sont pas toujours vécus positivement :
 - ✓ pour les salariés, le passage d'un directeur à l'autre se traduit par des remises en cause (c'est parfois le jour et la nuit : *exemple, celui-ci veut des « open - space », c'est plus convivial dit-il, mais le suivant referme tout...*
 - ✓ Ces changements de direction sont vécus par les salariés comme des ruptures : *il y en a 1 qui était en fin de carrière, il ne voulait pas de vagues, donc ne faisait pas grand chose... un autre ne voulait pas de musique dans l'information, un autre qui réduit la durée des journaux...*
 - ✓ Chacun remet en cause son prédécesseur, difficile de ne pas se sentir déstabilisé : *«on se demande parfois s'il ne faudrait pas attendre la prochaine vague... un autre : chaque directeur a une mission ; Il essaie d'appliquer au mieux ce que demande PARIS... en oubliant que chaque région a des spécificités... Une réflexion de directeur : « je ne vois pas pourquoi ce que j'ai fait dans telle radio ne marcherait pas ici »... A quoi répond un salarié : ce n'est pas totalement faux, mais ce n'est pas totalement vrai non plus...*



Ensuite la mise en réseau des radio locales ...

- ✓ Même si ces changements de direction semblent vécus plus négativement sur Lille que sur Amiens, il paraît utile de les confronter à l'histoire des autres stations :
 - ✓ certains directeurs auraient été désavoués. Cela n'empêche que la direction d'autres stations leur aient été confiées...
 - ✓ Certains salariés sont présentés comme incompetents, « se réfugiant dans le syndicalisme pour se protéger ». Il n'empêche qu'on les retrouve non seulement à Lille et à Amiens, mais aussi dans les autres stations, selon les dires des salariés... Ce qui ne peut qu'interroger sur la causalité de ce phénomène et sur les interprétations qu'on peut en avoir...



Mais aussi l'intégration des PARL ...

- ✓ L'intégration des PARL, intervenue en 1999, est une évolution majeure qui modifie certains équilibres et habitudes majeurs. Il est, en effet, important de remarquer que cet événement bascule des stations qui, en termes de ressources humaines, géraient principalement des collaborateurs en contrat à durée déterminée (CDD, cachetiers,...) vers une nécessité de construire une politique de gestion des personnels permanents.
- ✓ Pour comprendre cette révolution qui, à notre sens, peut éclairer la « culture de management » et ses réflexes, il suffit de voir les proportions actuelles des CDI par rapport aux CDD, pigiste et autres cachetiers sur Lille et Amiens :
 - ✓ A Lille, pour 43,6 CDI, on a 27,5 non permanents (moyenne mensuelle , Bilan CHSCT 2004), c'est-à-dire, plus d'une personne sur 3 présente dans la station n'est pas un CDI.
 - ✓ à Amiens, pour 30 CDI, on retrouve 17 non permanent, soit environ les mêmes proportions que sur Lille.



Mais aussi l'intégration des PARL ...

Si l'on considère :

- ✓ Qu'un CDI sur 3 est PARL sur amiens (1/4 à Lille)
- ✓ Que tous les salariés, quelque soit leur métier (journaliste, technicien ou animateur) ont débuté leur collaboration avec RF par des CDD (c'est le cas de la quasi-totalité des personnes rencontrées dans le cadre des entretiens),

On peut aisément conclure que la population des stations avant l'intégration des PARL était principalement constituée d'un personnel non CDI : nos estimations portent sur 1 collaborateur sur 2.

Mais le débat intervenu le 24 juin lors de la restitution au CHSCT a permis de porter cette estimation à la quasi-totalité des collaborateurs des stations.



Mais aussi l'intégration des PARL ...

⇒ les salariés avaient une culture de la négociation :

- proposer ses compétences dans le cadre d'un contrat pour un objectif, une mission ;
- conscience du fait qu'à la fin de la saison, avec le renouvellement de la grille, tout pouvait s'arrêter ;
- absence d'une hiérarchie et inexistence des contraintes de subordination, etc.

⇒ L'encadrement local s'inscrivait dans cette même logique de fonctionnement qui, dans les faits, lui donne quasiment « un droit de vie ou de mort » sur l'essentiel de ses ressources humaines.

- Responsabilité des résultats et non des personnes, ni de leur devenir (tout au moins sur le plan formel)
- grande marge de manœuvre sur les choix et les évolutions,

⇒ On soulignera aussi les CDD prolongés de façon permanente, dénoncés en son temps par l'inspection du travail et auxquels l'intégration a justement mis fin.



Mais aussi l'intégration des PARL ...

- ⇒ De ce fait, les questions de gestion de ressources humaines et des carrières, ne se posaient pas pour l'essentiel des collaborateurs ;
- ⇒ Or, la bascule intervenue avec l'intégration des PARL confronte l'organisation dans son ensemble à une problématique de gestion de carrières, pour une population souvent âgée avec des profils de métier assez spécifiques : *généralement, on ne s'était pas posé la question.*
- ⇒ L'encadrement a parfois du mal à abandonner ses anciens « réflexes », ses pratiques héritées des situations antérieures.
- ⇒ Il manifeste des difficultés à basculer dans une culture de salariat où la bonne marche de l'entreprise nécessite la construction d'un compromis entre les objectifs, les contraintes, les aléas, d'une part et les droits et la vie personnelle et privée du salarié d'autre part. Ceci est d'autant plus vrai que les contraintes de résultats croissent (réduction des coûts, impact des sondages)



Mais aussi l'intégration des PARL ...

- ✓ le statut de « précaire » est plus difficile à vivre maintenant (recrudescence des contraintes, durée de plus en plus longue de la précarité) :
 - ✓ De nombreux entretiens, particulièrement sur Lille, soulignent les difficultés plus importantes que rencontrent « les précaires » aujourd'hui : absence de considération, rupture de contrat avant le terme, etc.

Des repères sur le fonctionnement de l'organisation...

- *De l'existence des règles opposables à tous...*
- *Le recrutement et l'évolution des salariés ...*
- *La gestion des carrières*
- *Des métiers particuliers, avec des salariés aux profils spécifiques...*
- *Une culture d'entreprise qui banalise la violence...*
- *Des contextes particuliers où le dérapage devient possible s'il ne s'érige en règle de ...*

LC Langa Consultants

Expert agréé auprès des CHSCT par le ministère du Travail -arrêté du 18/12/03
32 rue Wasse 80 090 Amiens Tél/fax : 03 22 46 04 34
email : langaconsultants@wanadoo.fr



De l'existence des règles opposables à tous...

- ✓ La compilation des relevés de décision de la direction du réseau, le projet d'organisation du réseau, les conventions collectives, ... permettent de décrire une organisation qui paraît cohérente, avec des relations hiérarchiques et fonctionnelles claires, dans laquelle le jeu des droits et des obligations de chacun semblent aussi bien posés. Par exemple, la direction de station dépend hiérarchiquement de la délégation régionale qui elle-même rend compte à la direction du réseau, etc.
- ✓ Mais, les discours et les pratiques repérés interrogent l'existence de ces règles, ou tout au moins leur application dans la réalité.
- ✓ Si le projet d'organisation du réseau pose que le délégué régional est le responsable hiérarchique des directeurs de station, alors que la déléguée régionale dit en réunion du CHSCT *qu'elle n'est pas hiérarchique des directeurs de station*, au motif *qu'elle est elle-même directrice de station*, on ne peut que s'interroger sur le fonctionnement effectif de la structure dans son ensemble :



De l'existence des règles opposables à tous...

- ⇒ la déléguée régionale a maintenu cette « lecture » de l'organisation lors de notre restitution finale,
- ⇒ l'adjoint au directeur du réseau a pour sa part expliqué un fonctionnement en cohérence avec les textes.
- ⇒ On ne peut que s'interroger, dans ces conditions, sur l'organisation qui fonctionne dans la réalité : tout laisse penser que le directeur de station est, dans les faits, le seul maître à bord...



De l'existence des règles opposables à tous...

- ⇒ L'une des sources non négligeables des dérives dans les organisations est la confusion entre les règles et les personnes investies de l'autorité pour les faire appliquer. En clair, pour faire barrage à l'arbitraire il est important que les règles du jeu soient claires et connues de tous, de telle sorte que n'importe qui puisse, s'il y a lieu, faire le constat d'un décalage éventuel entre, par exemple les comportements qui lui sont opposés et les prescriptions qui régissent le cadre dans lequel il est amené à fonctionner.
- ⇒ De plus des instances d'arbitrage, de recours, sont nécessaires pour garantir à chacun un juste traitement.
- ⇒ quand le chef est la loi, et qu'il est le seul recours possible, non seulement on se retrouve dans l'autoritarisme avec tous ses maux, mais aussi *« le salarié qui se retrouve face à un comportement inacceptable et qui ne peut faire appel à d'autres repères, s'interroge sur son propre équilibre, sa propre cohérence : c'est indiscutablement l'une des sources de la maladie mentale »*



De l'existence des règles opposables à tous...

- ✓ Nous avons noté des exemples de salariés qui :
 - ✓ Ont tenté clandestinement de saisir la hiérarchie supérieure, sans succès,
 - ✓ D'autres l'ont fait très formellement et se sont vus baladés d'instance en instance... pour se retrouver au final face à leur directeur dont ils dénonçaient les pratiques...

- ✓ Ainsi, les discours recueillis interrogent-ils certaines pratiques, notamment, en matière de gestion des ressources humaines. Nous reprendrons quelques exemples comme : les critères de recrutement et les procédures d'évaluation du personnel, la gestion des carrières, la gestion des conflits. Mais la liste peut être plus longue...



Le recrutement et l'évolution des salariés ...

- ✓ Les techniciens, journalistes, PARL et cadres rencontrés ont tous souligné avoir été embauchés sur la base de leurs compétences, de leur connaissance du métier.
 - ✓ Pour les plus anciens, par exemple, «*le processus d'intégration*» constitue dans les faits une phase d'essai où l'on apprend son travail et on se fait connaître dans l'entreprise
 - ✓ Mais ceux qui accèdent à l'encadrement découvrent par la suite des aspects du métier auxquels ils ne sont pas préparés : gestion, RH, administration, management ...
- ⇒ *les gens ont des responsabilités qu'ils ont accepté, mais qu'ils sont incapables d'honorer par manque de formation. Tout le monde n'est pas fait pour encadrer une équipe. Un bon animateur n'est pas forcément un bon Responsable de Programme ; idem pour un responsable technique, un rédacteur en chef ou un directeur*



Le recrutement et l'évolution des salariés ...

⇒ *Avec l'arrivée de la directrice, il y a beaucoup de gens qui ont été remerciés. Qu'il s'agisse de CDD (jardiniers, prestataires) ou de salariés titulaires (cadres => erreur de casting). A la place, on a des gens qui ne savent pas parler dans un micro. On fait des enregistrements avec des gens qui ne savent pas parler, on se retrouve avec des cadres qui ne savent pas encadrer. Ce n'est pas de la ségrégation, mais il faudrait bien que chacun soit à sa place...*

⇒ *quand une décision est prise : on nous dit ceci cela ne va pas, on va faire ceci. Un point, un trait. On ne va pas aller contre la politique mise en place, mais il y a une façon de conduire l'équipe pour arriver à quelque chose de potable : il n'y a pas de discussion, pas de concertation « je ne changerai pas d'avis ». On a une expérience de 20-25 ans à la radio pour certains. Ce n'est pas négligeable...*

⇒ Ces exemples remettent en cause les règles de recrutement et d'évolution dans l'entreprise. Elles sont jugées arbitraires ; elles sont source de malaise et génèrent de la souffrance



La gestion des carrières ...

- ✓ des métiers pour lesquels il n'existe pas, ou peu de perspectives d'évolution :
 - ✓ certains salariés postulent « à plusieurs reprises » et ne comprennent pas que leurs demandes d'évolution ou de mobilité soient refusées indéfiniment. Se pose alors la question des règles : « *on nous les oppose quand cela les arrange, mais on passe outre quand il s'agit d'autres personnes* ». D'où un sentiment d'inégalité de traitement ; les frustrations qui en résultent sont une cause de désinvestissement au travail et de souffrance...
 - ✓ pour les salariés, *toute évolution est liée au directeur qui veut ou ne veut pas... mais qui doit être remercié quand on a une promotion*. Dans un nombre de cas, la hiérarchie supérieure, lorsqu'elle agit, s'en remet concrètement à la direction locale qui connaîtrait mieux les réalités locales, les personnes, etc. une attitude contraire peut se vivre comme un désaveu de la direction.
 - ✓ La confrontation de la subjectivité de quelques responsables ne peut remplacer des critères objectifs, connus de tous. Un salarié est en droit de savoir sur quoi il sera évalué, quand, par qui, dans quelles conditions et pour quelles finalités ; c'est une règle déontologique incontournable de gestion des ressources humaines.



La gestion des carrières ...

- ✓ on peut évoquer aussi les entretiens annuels :
 - ✓ Outil essentiel de gestion des ressources humaines, on ne peut que regretter l'inexistence d'un cadrage, d'une grille qui permette que tous les salariés soient appréciés au travers des mêmes critères.
 - ✓ Inexistant à Lille, cet entretien est pratiqué sur Amiens de façon tout à fait contestable : séance d'emprise psychologique sur le salarié ? Moyen d'affirmation de l'autorité inaliénable du chef ? De nombreux salariés ont déclaré « *se sentir obligé de se soumettre à cette démarche* », « *sortir de cette rencontre totalement déstabilisé...* »
 - ✓ au vu des questions rapportées par les salariés, on a du mal à en comprendre les finalités sur lesquelles la direction des ressources humaines a, nous semble-t-il, l'obligation professionnelle de se pencher. En effet, responsable de la gestion des ressources humaines, elle doit lorsqu'elle délègue tout ou partie de ses responsabilités s'assurer que les structures locales disposent des compétences et moyens requis pour les exercer.
 - ✓ Par ailleurs, la lecture des documents recueillis nous permet d'identifier la possibilité pour les salariés de rencontrer des responsables RH. Sur Lille, certains salariés nous ont expliqué qu'ils y ont fait recours, sans problème. Sur Amiens, de nombreux salariés ont expliqué le faire quasi-clandestinement.



Des métiers particuliers, avec des salariés aux profils spécifiques...

- ✓ Le travail de la radio confronte les salariés à des métiers particuliers, différents les uns des autres.
- ✓ L'épreuve du direct constitue le lieu de rencontre de ces métiers (technicien, journaliste, animateurs, standard) ; les salariés se mettent en danger, vivent et construisent le direct qui est un générateur de stress. Ils sont exposés constamment au stress des autres. Leur propre performance est liée non seulement aux événements de l'antenne, mais aussi aux performances des collègues impliqués dans le groupe
- ✓ la tension est constante
- ✓ Les salariés ont régulièrement besoin de faire un debriefing (mais on oublie souvent que les collègues de l'accueil subissent les mêmes tensions)
- ✓ Renvoyer la faute à l'autre peut être une facilité, alors que le bon réflexe est une recherche de compréhension, une construction par l'échange
- ✓ Reprocher un écart, une contre-performance peut être de droit. Mais les conditions dans lesquelles ces reproches sont formulées peuvent les rendre totalement inefficaces, voire contre-productives...



Une culture d'entreprise qui banalise la violence...

- ✓ De nombreux faits rapportés dans les entretiens confortent l'idée que le milieu de l'audiovisuel - tout au moins Radio France- constitue un environnement dans lequel *la violence est côtoyée quotidiennement au point de devenir banale*.
- ✓ Les salariés ont décrit de nombreux exemples de violence opposant les salariés entre-eux, ou avec l'encadrement ou la direction. Certains parlent d'engueulade « saine », de la nécessité de pouvoir s'engueuler.
- ✓ Au-delà de la violence verbale, des cas de violence physique ont été rapportés, à Lille, à Amiens, tout comme dans d'autres stations ; il est important de se rappeler que la majorité des salariés a connu un parcours d'intégration qui l'a amené à connaître plusieurs stations.
- ✓ Plus anecdotique, un ancien président de RF est souvent cité comme habitué des remontrances en direct : reprendre des journalistes, des animateurs alors qu'ils sont à l'antenne...



Une culture d'entreprise qui banalise la violence...

- ✓ Pour comprendre cette violence, il est important de se rappeler aussi les caractéristiques des personnalités employées :
 - ✓ Les salariés eux-mêmes se décrivent comme des gens ayant des fortes personnalités, des personnes à l'ego « surgonflé », avec une haute image d'eux-mêmes.
 - ✓ Ils supportent mal la remarque, souffrent difficilement la remise en cause.
 - ✓ Les écarts de langage sont habituels, mais dans la plupart des cas, les personnes en cause savent garder la mesure, ou tout moins, ont intégré le fait qu'ils ont à travailler ensemble



Des contextes particuliers où le dérapage devient possible s'il ne s'érige en règle ...

- ✓ *Ce contexte particulier nécessite, en terme de management, une formation aussi particulière ; or le processus de recrutement ou d'évolution aux postes d'encadrement n'intègrent pas ces aspects*
- ✓ *La violence étant considérée dans l'inconscient collectif comme normale, ou tout au moins habituelle, il n'est plus aisé d'en repérer les débordements, les excès, les franchissements des limites tolérées par les uns et les autres...*
- ⇒ *Il devient dans ces conditions difficile à l'organisation de repérer des situations comme celle d'Amiens où la violence s'érige en outil de management*



Les managements locaux...

- la violence verbale comme outil de management...
- la violence physique...
- Des situations caractéristiques du harcèlement
- Une hiérarchie centrale qui paraît très discrète



La violence verbale comme outil ...

- ✓ Sur Amiens, de nombreux faits ont été rapportés. Nous avons choisi de les catégoriser, plutôt que de les évoquer tous, au risque de rompre l'anonymat des propos. En effet, la peur, la terreur manifeste de certaines personnes était très surprenants (se lèvent plusieurs fois, vont vérifier s'il n'y a personne derrière la porte, demandent à plusieurs reprises si l'entretien est réellement confidentiel...)
- ✓ Les engueulades du directeur pendant ou après un événement, y compris en présence des personnes extérieures à la radio : pour certains événements, certaines de ces personnes extérieures ont même proposé de témoigner si le ou les salariés concernés décidaient de porter plainte.
- ✓ L'humiliation et le mépris transparaissent avec des expressions constamment utilisées comme : « petit personnel... », ou des comportements : « le fait de jeter des papiers du haut des escaliers au lieu de les donner, de répéter en détachant les syllabes comme si on parlait à un enfant,... »



La violence verbale comme outil ...

- ✓ La manière de saluer, en tendant les bouts de ses doigts sans regarder la personne,
- ✓ Les injures, attaques personnelles : abruti, change de métier,
- ✓ Les impolitesses
- ✓ Les cris décrits souvent par les salariés comme une forme d'hystérie
- ✓ Le non respect des règles qu'il édicte lui-même avec des expressions du type : « *je suis le directeur, je passe avant tout le monde* »
- ✓ La manifestation d'un désaccord, d'une opinion contraire à celle du directeur finit généralement par une engueulade dans son bureau. Certains salariés ont pris l'habitude d'ouvrir la porte afin que tout le monde entende les propos tenus...
- ✓ L'effacement de l'encadrement de proximité : quelque soit le problème, le directeur interpelle directement les salariés, ce qui contribue à discréditer les cadres qui, normalement aurait eu à répondre des performances de leurs équipes.



La violence verbale comme outil ...

- ✓ Les propos généralisés ici, renvoient à des situations spécifiques décrites par les salariés.
- ⇒ Bon nombre des salariés nous ont apporté la preuve que la hiérarchie connaît ces problèmes qu'ils avaient dénoncés, par des démarches personnelles, sans succès.
- ⇒ Des professionnels intervenant à différents titres dans l'entreprise ont aussi fait état de leurs rapports, formels et informels adressés à la hiérarchie, par les voies appropriées.

- ⇒ il est important de noter ici le caractère quotidien de ces comportements illustrés par de nombreux faits.
- ⇒ Dans les propos recueillis, certains salariés se demandent si le directeur n'est pas malade, s'il n'a pas besoin d'aide...



La violence verbale comme outil ...

- ✓ Sur Lille, il est important de mettre en garde contre l'usage de ce type de procédés car nous avons rencontré des propos similaires bien qu'ils ne soient pas une réalité quotidienne, comme sur Amiens :
 - ✓ des remarques désobligeantes sur la corpulence d'un salarié et ce en privé comme devant témoin,
 - ✓ Des remarques sur les mœurs sexuels d'un collaborateur, présentés comme arguments pour l'écarter d'une émission
 - ✓ Des propos qui dénigrent un cadre, parti depuis, rapporté par des salariés qui les ont entendus... pour n'en donner que quelques exemples.

⇒ *Une action collective aurait été menée par les salariés pour faire cesser ce type d'agissement.*



La violence physique ...

- *Deux agressions physiques par le directeur ont été décrites sur Amiens, par plusieurs salariés.*
- *les presque agressions, situation d'énervernement extrême où des tiers personnes sont obligés de s'interposer, sont nombreuses.*



Des situations caractéristiques du harcèlement ...

- ✓ Certains des faits que nous avons recueillis qui décrivent les comportements vis-à-vis de certaines personnes sont caractéristiques du harcèlement moral , au regard de la loi (article L 122-49) :
 - ✓ Donner du travail à quelqu'un sans lui fournir les moyens de le réaliser,
 - ✓ Le traiter ensuite d'incapable, l'humilier publiquement parce qu'il n'arrive pas à faire ce qui est demandé.
- ✓ Deux salariés nous ont remis dans ce sens des dossiers qu'ils ont progressivement constitué, à partir du moment où ils se sont rendus compte de ce qui leur arrivait.
- ✓ En examinant certains propos, nous nous interrogeons sur l'existence d'autres situations similaires, par exemple, celle des personnes qui résistent vis-à-vis des pratiques du directeur ou celle des personnes qui ont choisi de faire profil bas...



Une hiérarchie centrale qui paraît très discrète ...

- ✓ *L'attitude de la haute hiérarchie de Radio - France nous paraît pour le moins curieuse :*
 - ✓ *nous avons réuni des informations qui indiquent clairement qu'elle ne peut nier sa connaissance des faits reprochés.*
 - ✓ *certains salariés ont sollicité à différents moments des entretiens avec la DRH et ont fait état des difficultés qu'ils rencontraient, voir des problèmes qui impactent plus généralement la station d'Amiens,*
 - ✓ *d'autres ont écrit et en ont gardé des traces ;*
 - ✓ *Certains professionnels intervenant dans l'entreprise ont remonté par les voies appropriées les informations qu'ils avaient constituées.*
- ⇒ *et la direction générale, tout comme la direction des ressources humaines restent silencieuses, lorsqu'elles ne renvoient pas le salarié vers sa hiérarchie directe !*



Conclusions et Pistes d'action ...

- *un cadre de travail où la peur semble régner*
- *des salariés en incapacité de s'investir*
- *des craintes sur la capacité des salariés à gérer leur santé à terme*

- *reconstruire des leviers de contrôle crédibles*
- *une politique qui ne se contente pas de communiquer sur les évolutions mais qui se donnent le moyen d'examiner les conséquences des transformations envisagées ou souhaitées sur les salariés et sur leurs conditions de travail,*
- *reconstruire des outils de dialogue crédible, avec des instances représentatives du personnel « re-crédibilisées »*



un cadre de travail où la peur semble régner ...

- ✓ *les investigations menées permettent de décrire un cadre de travail où les relations de travail paraissent dégradées ; la peur règne et les salariés vivent leur travail comme une épreuve quotidienne. Ils viennent au travail dans l'angoisse, avec le sentiment de s'exposer à un environnement hostile, constamment dans la crainte de l'événement, de l'incident qui les déstabilisera...*
- ✓ *Les propos tenus par les salariés montrent qu'ils sont plus préoccupés par leur survie, plutôt que par la réalisation de leur travail. La prégnance de ces stratégies de survie s'observe avec la constitution des blocs : ceux qui sont pour et ceux qui sont contre, ceux qui subissent et ceux qui s'opposent...*
- ✓ *La violence à l'origine de ce climat, bien que particulièrement présente sur Amiens, semble plus générale, banalisée dans l'ensemble de France Bleu, au point de devenir « normale »*



un cadre de travail où la peur semble régner ...

- ✓ *les modes de fonctionnement qui en découlent atteignent « le respect des personnes » : sur Amiens, la violence s'est érigée en mode de management et ce, de façon très ostensible.*
- ✓ *Les salariés se sentent démunis, face à une direction locale qui leur paraît toute puissante et une haute hiérarchie « inexistante ».*



des salariés en incapacité de s'investir

Nous avons noté, au travers de quelques indicateurs, une fragilisation psychologique des salariés, particulièrement conséquente sur Amiens, si l'on considère le nombre des personnes concernées à ce jour.

On ne peut nier l'importance des problèmes de santé mentale : on peut tomber dans la facilité de leur rechercher une explication « personnelle ». Mais les indices que nous avons pointé, souligne l'intérêt de vérifier pour bon nombre de cas leur causalité professionnelle : méthodes de management au quotidien, mais aussi gestion des salariés dans leur ensemble, perspective de carrière, visibilité sur la profession, règles d'évolution dans le métier...

Il s'avère ainsi que, souvent, la vie personnelle pâtit de la déstabilisation professionnelle ou aggrave les conséquences négatives qui en résultent.

Dans tous les cas, la responsabilité de l'employeur est d'assurer aux salariés des conditions de travail propice à leur développement et à leur épanouissement, qui leur offre la possibilité de gérer leur vie personnelle qui est toujours spécifique.



Des craintes sur la capacité des salariés à gérer leur santé à terme...

On sait que les maladies professionnelles s'expriment à long termes, à l'échelle d'une vie. Elles sont d'autant plus difficiles à repérer et à rattacher au travail lorsqu'elles ne constituent pas des atteintes physiques. C'est le cas des pathologies mentales. On ne peut qu'exprimer des craintes que les formes d'atteinte, de déstabilisation, de décompensation repérées aujourd'hui chez certains n'apparaissent à plus grande échelle demain, notamment avec l'usure, et l'effritement des défenses de ceux qui auront fait face... jusqu'à présent.

Si sur Amiens, 1 salarié sur 3 se déclare en difficulté, sans préjuger de l'importance du phénomène aujourd'hui, on ne peut que s'inquiéter des proportions qu'il peut atteindre avec le temps.

Renvoyer aux individus la gestion et le traitement des problèmes qui concernent un nombre conséquent de salariés ne peut être efficace : si le problème paraît collectif, il est clair que les solutions individuelles ne peuvent remplacer une gestion collective, des réponses organisationnelles et structurelles.



reconstruire des leviers de contrôle crédibles

L'entreprise doit se donner les moyens organisationnels de cadrer le fonctionnement des stations, particulièrement en matière de gestion de ressources humaines, de relations de travail.

Ce cadrage, qui ne doit pas se traduire par une mise sous-tutelle du management local, peut se faire au travers d'une mise en place d'instances de régulation, réellement opérationnelles et capables de prendre le relais lorsque des défaillances apparaissent :

- *Ceci est possible avec une ligne hiérarchie clarifiée, dotée de réelles prérogatives et responsabilisée face aux structures et aux agents,*
- *des structures de soutien et de conseil au service des directions locales mais aussi de leurs agents, dont les modalités de fonctionnement et de saisine doivent être simples et portées à la connaissance des tous.*
- *des véritables règles de gestion des ressources humaines s'appuyant sur des procédures formalisées et qui font l'objet d'une information claire auprès des agents ; règles et procédures d'évaluation du personnel, de promotion, de mutation, etc.*



reconstruire des leviers de contrôle crédibles

Il en est de même de l'encadrement de proximité (responsable de programme, rédacteur en chef, responsable de production) dont les prérogatives, les règles de fonctionnement et les responsabilités face à l'équipe et au directeur de station doivent être précisées : pour plus de crédibilité face à l'équipe, pour plus de clarté et d'équité dans l'action.

La formation aux fonctions d'encadrement devrait être améliorée, en tenant compte de la spécificité des populations de France Bleu, des contraintes liées aux tâches annexes (administration, RH, ...). Elle devrait s'appuyer sur la réalité du terrain, au-delà des règles théoriques de management que proposent habituellement certains organismes de formation. Dans ce sens, une structuration progressive des compétences internes dans ce domaine paraît une voie appropriée.



une politique qui ne se contente pas de communiquer ...

- ✓ Nous avons souligné les nombreuses évolutions que connaît l'entreprise, en même temps que nous avons noté l'absence d'une étude de leur impact sur les salariés, sur leurs conditions de travail et sur leur évolution.
- ✓ Au-delà de la communication nécessaire sur ces évolutions, de véritables études de leurs impacts sociaux, notamment en matière de transformation des métiers (contenu, modalités d'exercice, formation) peuvent contribuer à une meilleure gestion des transformations sur le plan humain et à anticiper des conséquences potentiellement déstabilisatrices pour les salariés.
- ✓ On sait aujourd'hui que l'automatisation et l'informatisation ne sont pas génératrices d'emploi, mais de productivité ; qu'elles transforment profondément le contenu de certains métiers ; qu'il ne suffit pas de former les salariés aux nouvelles technologies mais qu'il est indispensable d'examiner minutieusement les nouvelles configurations de pratiques qui peuvent se dessiner pour mieux accompagner les nécessaires mutations sociales...



reconstruire des outils de dialogue crédible...

- ✓ L'entreprise gagne toujours lorsqu'elle a su structurer en son sein des forces de rappel « crédibles », qui peuvent tirer la sonnette d'alarme...
- ✓ Lorsque celles-ci sont normalement constituées et confortées dans leurs rôles, les salariés peuvent s'y référer et soumettre leurs problèmes.
- ✓ En assumant correctement leur mandat, les élus permettent à la direction de l'entreprise de mieux connaître les situations de terrain, sans attendre forcément que celles-ci se dégradent.
- ✓ L'opposition structurée est dans ce sens, une force pour toute structure démocratique et non l'inverse.



Un outil d'investigation à la disposition des RP et de la direction...

- ✓ Enfin, il nous a semblé que les phénomènes que nous avons pointés ne sont peut-être pas marginaux. Il y a dans tous les cas intérêt à se donner les moyens de vérifier leur ampleur. C'est dans ce sens que nous proposons un outil, sous forme d'enquête anonyme, qui peut aider à étendre les investigations au-delà des stations de Lille et de Picardie.
- ✓ Cette enquête peut faire l'objet d'une diffusion large, voire nationale, par les instances représentatives du personnel auxquelles elle est destinée. Mais la direction peut aussi se l'approprier.
- ✓ Il n'est pas de doute qu'on gagne à savoir, car mesurer correctement un phénomène aide à structurer des formes d'actions adaptées pour le résorber.