

# **PRÉAMBULE**

Au moment où je rédige ces lignes, impossible de ne pas vous informer de ce qui préoccupe l'ensemble des salariés du groupe aujourd'hui. Comment parler de stratégie, de gouvernance, d'emplois, de budgets, de programmes, d'information, sans évoquer avant tout le désarroi de ceux qui font la force de ce groupe.

Un rapport (dit Vacquin du nom de celui qui a conduit un groupe d'experts) fait état de la fragilité psychologique des salariés de France Télévisions. Un énième rapport qui confirme après des CHSCT, des Comités d'Entreprise, des alertes syndicales et celles de la médecine du travail, que l'entreprise que je souhaite diriger demain est en danger.

Le danger le plus difficile à accepter. Un gigantesque risque psycho-social, RPS pour les intimes de la chose.

**Oui, il est utile que ces lignes viennent en ouverture de ce projet stratégique. Car quel projet pourrait exister sans l'adhésion de ceux qui travaillent dans l'entreprise ? Quel projet pourrait exister dans l'avenir s'il passe son temps à humilier ses salariés ? Quel projet enfin pourrait penser aboutir si au bout du compte il ne trouvait grâce qu'aux yeux d'un actionnaire et de quelques dirigeants ?**

France Télévisions doit devenir une entreprise citoyenne, comme une avant garde des valeurs de la République, c'est sans doute là que doit se situer sa première révolution. Loin de ceux qui promettent innovation, réinvention, sans parler de ce que doit être une entreprise de service public. Non, France Télévisions ne doit pas être mise entre les mains de ceux qui voudraient en faire une simple plate forme de flux, comme un réseau social sans âme et sans cap.

Depuis des années, ceux qui dirigent le pays, l'actionnaire et ceux qui ont été à la tête de France Télévisions ont oublié de penser à ces questions essentielles. Et pourtant ils ont dépensé l'argent public en nourrissant des cabinets d'experts, de consulting, de communication pour tenter de savoir comment faire adhérer à une réforme. En vain, parce que ce ne sont pas les accompagnements du changement qui sont en cause mais les changements initiés. Ils ont oublié ce pourquoi ils étaient là.

La première secousse ne remonte pas à Mathusalem, mais à Patrick de Carolis. L'entreprise unique souvenez-vous. Une norme juridique sans doute nécessaire mais à quel prix ? Toujours pas terminée aujourd'hui cette réforme faussement remise en cause par l'équipe actuelle a surtout fait perdre ses repères à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Et pas ici de discours d'une base contre ses cadres, non. Je dis bien l'ensemble des collaborateurs. Personne n'est à ce jour épargné par une réforme à marche forcée, où sous couvert de regrouper, on a surtout abimé. Les métiers, les emplois, les finances mais surtout les personnes. **En lisant ces lignes chers Sages du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel vous vous demanderez peut-être, ce**

**que viennent faire ces mots dans un projet pour l'avenir de France Télévisions ? Et pourtant même si cela n'intéresse pas les Tutelles qui se sont succédées depuis la mise en place de l'entreprise unique, j'ai une prétention oui, celle de penser la Télévision Publique pour ceux qui la regardent mais aussi et tout autant pour ceux qui la font.**

Vous comprendrez alors fort logiquement que mon propos commence par cette priorité, car tout est lié dans ce défi qui nous attend. En redonnant des repères aux salariés, un sens, des objectifs c'est bien à ce moment là que pourra se dessiner une stratégie pour un futur apaisé, mais pas sans idées. De fait, avant de penser à de fumeuses stratégies importées du monde des nouvelles technologies et des bulles internet, rappelons-nous que France Télévisions est avant tout une entreprise qui doit affirmer des principes et des valeurs.

# **GOUVERNANCE**

Vouloir être PDG de France Télévisions n'est pas une fin en soi. C'est un moteur et donc pas une finalité. Les professionnels de la candidature, dont je ne fais pas partie, pensent au poste mais pour faire quoi ? Mettre en musique un projet qui serait imaginé par d'autres ? Ce n'est pas ma philosophie et c'est pourquoi je vous propose un certain nombre de marqueurs au registre de la gouvernance.

## **Présider autrement**

Classiquement un tel mandat, au regard des appétits souterrains, s'est transformé en la possibilité d'une ligne de plus sur un CV. Je veux en faire un mandat de rupture avec les conventions officielles.

Diriger certes, mais pas contre des salariés, mais bien avec eux. Au delà des instances représentatives du personnel qui mériteront un chapitre, plus loin, dans ce document, **il sera instauré un bilan de mandat chaque année, devant les représentants des salariés.** Organisations syndicales (pas seulement les représentatives au niveau national), les SDJ là où elles existent à France Télévisions (Paris, régions, territoires ultra-marins), mais aussi avec les salariés des sites concernés par des projets en cours. Loin des vœux de bonne année, traditionnellement transmis depuis des années par une simple vidéo, ou un communiqué d'autosatisfaction, ces retours d'expérience auront au moins le mérite de la confrontation et de l'explication des projets, et bien sûr de remises en question des méthodes et de certains objectifs s'ils sont mal compris ou mal expliqués. Ce n'est pas de l'autogestion mais la nécessaire mise en place d'une démocratie interne qui contrairement aux pratiques actuelles (ici ou ailleurs) n'empêchent pas d'avancer. Laisser croire que seuls, les dirigeants avancent parce qu'ils proposent un seul choix, est le signe de la fracture constatée entre catégories de salariés : les patrons et les autres. De plus, la présence du PDG au contact des salariés ne doit pas être exceptionnelle mais bien au contraire, programmée régulièrement. **Présider autrement**, c'est aussi respecter ce que la loi définit. Un exemple à ce titre : **la mise en place d'une parité sans faille autour du Président et dans l'ensemble de l'entreprise.** Trop de temps perdu à des ajustements, à des arrangements avec la loi. **Un plan sur 5 ans sera mis en place pour que la parité ne soit plus un objectif vers lequel on tend mais bien une réalité dans les faits, les chiffres et les organigrammes à tous niveaux.** Une parité donc, dans les postes de direction, à la tête des rédactions, des services et au sein des équipes, cela s'accompagnant bien sûr d'une mise à plat des rémunérations entre femmes et hommes. Il n'est plus temps de constater les maigres efforts mais tout simplement de respecter la loi, puisqu'hélas, seule la peur du gendarme a fait évoluer (légèrement) l'entreprise, bien loin d'instaurer une égalité entre les femmes et les hommes à France Télévisions.

C'est pourtant simple de comprendre que 50/50, ce n'est pas discutabile. C'est sans doute plus simple de diriger une entreprise où le sexisme n'est jamais condamné, où la place des femmes à haut niveau est sans cesse remise en cause, où la rémunération ne tient pas compte des cycles de la vie, où enfin on fait croire que c'est la faute des femmes si l'égalité ne peut se mettre en place. Vous l'aurez compris ce ne sera pas mon choix. J'ajoute enfin, que si la loi l'avait permis, cette candidature aurait été une co-candidature, pour une co-présidente, parité à l'appui.

Mais peut-être choisirez vous beaucoup mieux en installant une candidate à la tête de France Télévisions, une Présidente qui, je l'espère partagera cet objectif d'une égalité sans faille.

**Pour prolonger ce chapitre du respect de la loi, mais aussi d'un véritable choix de société, il est deux points qui mériteront aussi d'être inscrits dans un plan quinquennal. Le handicap et la diversité.** Arrêtons-nous un instant sur ce dernier point.

France Télévisions a reçu il y a peu le "Label diversité". Un outil de communication, plus que la récompense méritée pour des chantiers en friche. L'arme la plus efficace pour être dans les clous et non pas dans les cordes, c'est l'emploi.

Et à ce titre, sans vous étouffer sous les chiffres, on peut constater que la diversité n'est pas une vertu dans l'entreprise. **Médiations en batterie, facteurs de discriminations multiples, posture d'urgence sans travail de fond, France Télévisions n'est pas exemplaire sur ce terrain là et c'est grave.** La diversité, même si ce terme résume mal le débat, ce n'est pas afficher quelques têtes en vitrines, c'est un enjeu incontournable pour qu'en interne nous représentions la société dans son ensemble et à l'antenne que toutes les origines sociales et ethniques soient représentées, dans nos contenants et dans nos contenus.

Ce ne sont pas quelques présentatrices ou présentateurs qui suffiront à représenter le réel d'une société multiculturelle ainsi que les origines sociales diverses et différentes. France Télévisions doit s'emparer de cela et arrêter de jouer au petit jeu des pourcentages qui augmentent, alors que c'est une lame de fond qu'il faudrait provoquer. Il est donc temps de lancer une véritable révolution culturelle et sociale dans cette entreprise trop habituée à reproduire les schémas classiques de génération en génération. Le monde changerait donc seulement autour de nous et pas dans les structures de l'entreprise ? C'est purement inacceptable. Sans doute cela dépend aussi pour le métier de journalistes, des filières de formation qui reproduisent des trajectoires classiques et déconnectées du réel, mais rien n'empêche dans ce domaine là d'être un moteur pour changer les choses.

**Présider autrement**, c'est aussi diriger l'entreprise avec l'exemplarité chevillée au corps. Bien sur cela passe par les messages que peut envoyer un

Président à ses salariés. Une éthique irréprochable va de paire avec la gouvernance. Sortir du “faites ce que je dis, et je fais ce que je veux” est la seule base possible. Cela se concrétise donc d’abord par des actes fondateurs. Réduire le train de vie de la Présidence sous toutes ses formes (déplacements, frais de missions, séminaires très couteux entre dirigeants et cadres intermédiaires). Ne pas dépenser sans compter pendant que les salariés ne cessent eux de payer le prix d’une économie contrainte. L’argent public doit être investi pour produire, pour informer, pas pour paraître et profiter de son statut.

**De même, il sera nécessaire de parler de la rémunération du PDG. On ne peut, à longueur de journaux parler des rémunérations des grands patrons qui défient toute décence et dans sa propre entreprise autoriser une telle distorsion entre les “bas salaires” et celui du numéro 1.** Les chiffres parus dans la presse évoquent des revenus à hauteur de 400.000 euros par an tout confondu pour l’actuel PDG. C’est, selon moi, bien trop élevé et cette discussion autour de ce sujet doit s’articuler dans un grand débat sur les salaires, sans tabou, en toute transparence.

**Je lancerais, si je suis choisi, un audit sur les rémunérations des 30 à 50 plus hauts dirigeants actuels de France Télévisions pour combattre l’opacité qui règne autour de ce dossier.** Mais cet audit permettra aussi de comprendre et de réduire la fracture entre les salaires médians de chaque catégorie de personnel et les rémunérations de ceux qui les dirigent. Il sera donc doublé d’une autre étude pour établir un véritable diagnostic autour des salaires sur l’ensemble du groupe. La dernière opération dite d’harmonisation pourrait créer dans les années prochaines des effets pervers. Il convient donc de faire une réelle photographie dans ce domaine et de corriger les effets de disparité qui pourraient intervenir.

Puisque nous parlons salaires, un rappel. Lorsque l’actuel Président de France Télévisions était Directeur Général de France 3, il avait mis en place une prime d’objectifs pour les cadres de l’entreprise. Une prime rebaptisée “part variable” qui avait pour but d’augmenter de manière indirecte un certain nombre de dirigeants (directeurs, rédacteurs en chefs, chefs de service). Un moyen détourné d’augmenter les bons élèves de la politique de l’entreprise mais aux objectifs opaques qui ont ajouté à la défiance entre salariés et dirigeants de tous niveaux. C’est pourquoi, profitant d’une mise à plat des rémunérations, il faudra étudier également le salaire des cadres, pour que leurs responsabilités trouvent un écho financier, mais pas au travers d’une prime pour des objectifs perçus comme des “carottes pour donner des coups de bâtons”. **Ainsi, il sera mis purement et simplement fin à ce système de “part variable”, le tout doublé d’une négociation avec les organisations syndicales sur les mécanismes à mettre en place pour ne pas léser du tout au tout les anciens bénéficiaires de ce qui sera alors un système révolu. Ethiquement c’est juste et économiquement non négligeable.**

Autre nécessité d'exemplarité ; celle qui consistera à mettre fin aux intérêts croisés. Au moment où je rédige ce projet une affaire continue à ternir l'image de France Télévisions. L'un des volets de l'affaire "Bygmalion". Elle met en lumière, au-delà de prestations vaseuses, le rapport malsain qui s'est instauré entre dirigeants du public et entreprises privées. Comment imaginer qu'un dirigeant de France Télévisions puisse partir en congé sabbatique, monter sa société de communication et avoir dans la foulée des marchés avec son ancienne entreprise. C'est purement et simplement scandaleux. La justice suit son cours c'est une chance mais moralement c'est bien sur condamnable et bientôt légalement encadré, il me semble.

Dans le même registre, est-il normal qu'un ancien PDG puisse continuer à obtenir des productions d'émissions pour l'entreprise qu'il a dirigée antérieurement ? Sans parler de la renégociation de son contrat de producteur. Ceci est choquant et les exemples sont hélas trop nombreux. Regardez aujourd'hui parmi ceux qui fabriquent des programmes pour France Télévisions pour le compte de sociétés privées et vous découvrirez bon nombre d'anciens dirigeants de l'entreprise publique (direction des programmes, journalistes etc...).

Ceci doit donc être encadré sévèrement, sans attendre la loi, mais en l'inscrivant dans une négociation interne avec les partenaires sociaux. **Ainsi toute personne ayant eu des responsabilités de direction (direction générale, programmes, information) au sein de l'entreprise publique ne pourra pas, dans un délai de 5 ans, produire une émission pour le Service Public par le biais d'une entreprise de production privée, ou fournir des prestations (communication, études, expertises) pour France Télévisions en étant dirigeant ou salarié d'une entreprise privée. Cela s'entend bien sûr, au delà des personnes physiques concernées, pour ne pas être dupes des prête-noms, faux nez etc...**

Mais il est des pratiques plus subtiles à abolir. Celles des compléments de salaires versés à des personnalités que l'entreprise veut conserver, mais qu'elle ne peut pas payer sans dépasser les plafonds en vigueur. Commander par exemple, à un animateur ou à un journaliste (en plus de son contrat avec France Télévisions), des émissions réalisées par l'entreprise privée qu'il dirige directement ou indirectement, ou à laquelle il collabore en produisant des documentaires ou magazines (en plus de son activité au sein du Service Public), pour permettre de verser en achetant ses programmes, un salaire plus élevé que ce qui est permis. Cette pratique est intolérable. Il sera donc là aussi mis fin à ce contournement des règles. **L'argent public ne doit pas servir des intérêts privés.**

**Mon projet stratégique trouve alors ici ses bases. Exemplarité et équité. Construire sur du sable, une entreprise rêvée, l'espace d'une candidature n'aurait pas de sens.**



# **DIALOGUE SOCIAL**

**Un projet, qui a pour ambition de faire de France Télévisions une entreprise citoyenne, ne peut éviter bien sûr de parler du dialogue social.** En mai 2013, la direction actuelle criait sur tous les toits sa fierté d'avoir signé, avec les quatre organisations syndicales représentatives, un accord historique. Quatre ans de négociations serrées, pour un texte qui évitait le pire aux salariés, mais bien loin d'un meilleur possible. Mais hélas, comme à son habitude la direction a décidé depuis, d'en arracher une page par jour. Application déloyale, perversité des interprétations, mis en route chaotique de certaines dispositions, discrimination autour du choix du temps de travail, opacité sur les mécanismes liés aux salaires et à l'emploi. En résumé, la direction joue sa propre partition en accord mineur.

Je propose donc que, dès ma prise de fonction, les organisations syndicales soient réunies pour faire le point sur ce texte et ses applications. Ce ne sera pas une commission de suivi, comme les aime l'actuelle direction, mais bien la base d'une nouvelle négociation sur deux chapitres principaux : le temps de travail et le paritarisme.

Sans entrer dans le détail, l'introduction du « forfait jour » en particulier pour les journalistes a posé un certain nombre de problèmes dans les organisations du travail, et particulièrement la cohabitation avec le « décompte horaire ». Cela méritera donc une nécessaire mise à plat. Quant au paritarisme abandonné par l'équipe en place, il doit retrouver toute sa place dans une entreprise digne de ce nom. Ce n'est pas de la cogestion mais il est essentiel qu'une direction se confronte aux partenaires sociaux tant sur certains choix de politique salariale que sur la thématique de l'emploi. Cela n'enlève rien aux prérogatives de l'employeur, mais les salariés ont besoin de connaître les choix d'une direction et de savoir que leurs représentants réussissent à faire entendre leurs voix dans des réunions « paritaires ».

Bien sûr d'autres réformes sont envisageables, mais ce projet se rédige au moment où le gouvernement semble vouloir transformer le dialogue social, en le tirant vers le bas. Sachez que si tel était le cas, il serait initié à France Télévisions une négociation collective pour permettre de maintenir les instances représentatives du personnel dans leurs périmètres actuels, pour ne rien enlever des prérogatives essentielles des CHSCT et des Comités d'Etablissements.