

MONTE CARLO DOUALIYA
Projet de réorganisation :
Nouvelle grille de programme
Réorganisation du temps de travail

Expertise CHSCT

Pré rapport

Valérie Bouhot, Responsable du pôle organisation du travail
Anne Marie Barnouin, Psychologue du travail
Pierre Clarke, Consultant

Juillet 2009

Remerciements

Les experts remercient vivement :

- Le Secrétaire et les membres du CHSCT pour leur accompagnement durant la mission,
- Les membres de la direction de MC Doualiya pour le temps qu'ils ont bien voulu consacrer à cette mission,
- L'assistante de direction pour l'organisation des entretiens,
- Le personnel que nous avons interviewé,
- Le Médecin du Travail.

SOMMAIRE

Remerciements.....	2
SOMMAIRE.....	3
RESUME	5
-I- INTRODUCTION DE LA DEMANDE ET SA REFORMULATION.....	6
I.A- PRESENTATION DE L'ENTREPRISE.....	7
I.B- LE CONTEXTE.....	8
I.C- LA DEMANDE DES ELUS	8
I.D- LA MISSION	9
<i>I.D.1- Méthodologie générale adoptée pour les différentes étapes de l'expertise</i>	<i>10</i>
<i>I.D.1.a- Principes de travail</i>	<i>10</i>
<i>I.D.1.b- Déroulement de la mission</i>	<i>11</i>
<i>I.D.2- L'équipe d'intervention.....</i>	<i>12</i>
<i>I.D.3- Réunion de cadrage et déroulement de la mission.....</i>	<i>12</i>
<i>I.D.3.a- Réunion de cadrage</i>	<i>12</i>
<i>I.D.3.b- Calendrier de réalisation de la mission.....</i>	<i>12</i>
-II- ANALYSE	13
II.A- UN HISTORIQUE RICHE ET COMPLEXE	14
<i>II.A.1- Un passé glorieux et mythique.....</i>	<i>14</i>
<i>II.A.2- Rappel des grandes étapes historiques</i>	<i>14</i>
<i>II.A.3- Des étapes qui ont laissé des traumatismes</i>	<i>16</i>
<i>II.A.4- Une pluralité d'origine et de sensibilités</i>	<i>17</i>
<i>II.A.5- Une situation construite au fil du temps sans rationalité.....</i>	<i>17</i>
II.B- LE PRESENT.....	17
<i>II.B.1- L'audience, les fréquences radio, les sondages.</i>	<i>17</i>
<i>II.B.2- La nouvelle vision stratégique de la direction</i>	<i>19</i>
<i>II.B.3- Le partenariat avec France 24</i>	<i>20</i>
<i>II.B.3.a- La synergie telle que pratiquée.....</i>	<i>20</i>
<i>II.B.3.b- Sur quelles bases ?.....</i>	<i>20</i>
<i>II.B.3.c- Une synergie qui pose des problèmes de qualité</i>	<i>22</i>
<i>II.B.3.d- Une synergie déséquilibrée.....</i>	<i>23</i>
<i>II.B.3.e- Mais un projet apprécié concernant le site internet.....</i>	<i>24</i>
<i>II.B.3.f- Conclusion.....</i>	<i>24</i>
<i>II.B.4- La nouvelle grille</i>	<i>25</i>
II.C- L'IMPACT SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL. DES FRONTIERES A REDEFINIR ET UN NOUVEL EQUILIBRE A TROUVER	25
<i>II.C.1- Des contrats de grille supprimés = modification des charges de travail</i>	<i>26</i>
<i>II.C.2- Les modifications souhaitées par la direction : horaires, rythmes de travail et travail du weekend</i>	<i>26</i>
<i>II.C.3- Le petit matin accentué, la journée allégée</i>	<i>27</i>
<i>II.C.4- Les missions, les appels vers France 24</i>	<i>28</i>
<i>II.C.5- Les glissements et repositionnements entre les différentes fonctions.....</i>	<i>28</i>
II.D- DES INQUIETUDES CUMULEES SUR L'AVENIR	30
<i>II.D.1- De l'audiovisuel public</i>	<i>30</i>
<i>II.D.2- De l'audiovisuel extérieur de la France</i>	<i>31</i>
<i>II.D.3- De Monte Carlo Doualiya</i>	<i>31</i>
II.E- FACE A CES INQUIETUDES, QUEL MANAGEMENT ?	32
<i>II.E.1- Les principes fondamentaux du management ne sont pas mis en oeuvre</i>	<i>32</i>
<i>II.E.1.a- La proximité</i>	<i>32</i>
<i>II.E.1.b- L'écoute.....</i>	<i>33</i>
<i>II.E.1.c- La transparence.....</i>	<i>34</i>

II.E.1.d- La compréhension, le dialogue.....	35
<i>II.E.2- Les déficiences organisationnelles.....</i>	<i>35</i>
II.E.2.a- L'organigramme.....	35
II.E.2.b- Le tableau de service	36
II.E.2.c- L'équipe managériale	37
II.F- LES PROBLEMES DE CERTAINS METIERS.....	37
<i>II.F.1- Les journalistes</i>	<i>38</i>
<i>II.F.2- Les animateurs.....</i>	<i>38</i>
<i>II.F.3- Les rédacteurs en chef adjoints.....</i>	<i>39</i>
<i>II.F.4- Les techniciens.....</i>	<i>39</i>
<i>II.F.5- Les programmeurs musicaux</i>	<i>40</i>
II.G- UN CLIMAT TRES TENDU.....	40
<i>II.G.1- Des difficultés de communication</i>	<i>40</i>
<i>II.G.2- Un ressenti négatif des conditions de travail indissociable des relations de travail</i>	<i>42</i>
<i>II.G.3- Un besoin de reconnaissance insatisfait</i>	<i>42</i>
-III- PRECONISATIONS.....	44
III.A- RETABLIR LA CONFIANCE PAR LA TRANSPARENCE ET LE DIALOGUE	45
III.B- RETABLIR LA CONFIANCE EN CLARIFIANT LE PARTENARIAT AVEC FRANCE 24	46
III.C- RETABLIR LA CONFIANCE EN STRUCTURANT LE MANAGEMENT	46
<i>III.C.1- Une direction éditoriale plus présente.....</i>	<i>46</i>
<i>III.C.2- Une véritable équipe managériale.....</i>	<i>46</i>
<i>III.C.3- La transparence des outils de management et le respect des règles.....</i>	<i>47</i>
<i>III.C.4- Des définitions claires des règles d'attributions.....</i>	<i>47</i>
<i>III.C.5- Un entretien périodique d'évaluation. Une reconnaissance du travail accompli.....</i>	<i>47</i>

RESUME

Monte Carlo Doualiya, filiale de RFI diffusant dans les pays arabophones, est dans une situation difficile à plusieurs titres : chute d'audience, insuffisance de la diffusion en FM, déficiences managériales depuis de nombreuses années, ambiance délétère, etc...

Une nouvelle direction a été mise en place pour une opération de la dernière chance. Des modifications importantes, notamment concernant la grille des programmes, ont été apportées depuis le mois de mars 2009 impliquant entre autres des changements profonds dans les façons de faire et dans le rôle attribué à certains journalistes, animateurs, techniciens, etc...Des projets de modifications de l'organisation du travail n'ont pu voir le jour faute d'accord des intéressés, malgré la motivation de ceux-ci pour leur travail.

De plus, le partenariat de fait mis en place avec France 24 a profondément ajouté au malaise ambiant, le personnel de Monte Carlo Doualiya se sentant souvent écarté et la qualité de la radio s'en trouvant affecté.

Tous ces changements sont ainsi mal compris par beaucoup qui considèrent que les mesures prises par la nouvelle direction ne vont pas dans le sens de pérenniser la radio ni d'en exploiter au mieux le potentiel. On notera à ce propos que MC Doualiya possède un fort capital de compétences, d'un personnel qui aime son travail, mais qui se sent en porte à faux par rapport aux orientations prises par la direction et le déficit de reconnaissance actuel à son égard.

La présente expertise cherche à mettre en évidence les problèmes rencontrés et propose des pistes d'amélioration afin de rétablir la confiance sans laquelle la profonde mutation demandée aux équipes ne pourra s'accomplir.

-1-

-IIINTRODUCTIONDE LA DEMANDE ET SA REFORMULATION

I.A- Présentation de l'entreprise.

Anciennement Radio Monte Carlo Moyen Orient, Monte Carlo Doualiya est la filiale arabophone de RFI, dont elle est filiale à 100% depuis la fin de l'année 1996. Pour la Direction, cette radio était écoutée en 2007 par 10,5 millions d'auditeurs dans l'ensemble du Moyen Orient et des pays du Golfe.¹

Basée à Paris à la Maison de la Radio, elle diffuse l'ensemble de ses émissions en arabe essentiellement sur le Moyen Orient et les pays du Golfe. Elle est composée d'une équipe de plus de 80 journalistes et correspondants à travers le monde et d'une dizaine d'animateurs².

Les effectifs qui nous ont été communiqués le 20 mai 2009 sont ainsi répartis :
Journalistes Nombre

CDI	39
CDD	6
Pigistes	3
Détachés	4
Total	52

Personnel

technique	
administratif	Nombre
CDI	22
CDD et usage	5
CDD remplacement	5
Détachés RFI	1
Chypre	12
Contrat	
professionnalisation	
1	
Total	46

Direction Nombre

CDI	2
Total	2

Total effectif : 100 (soit environ 80 ETP)

¹ Notons que le site internet de MC Doualiya indique actuellement : « Écoutée par 10,5 millions d'auditeurs dans l'ensemble du Moyen-Orient et des pays du Golfe, Monte Carlo Doualiya est devenue une radio du Groupe Radio France Internationale depuis la fin de l'année 1996 ».

² Ref : site internet Monte Carlo Doualiya

I.B- Le contexte

La direction de Monte Carlo-Doualiya a élaboré un projet de réorganisation du travail des personnels, comprenant notamment une nouvelle grille de programme et la modification du temps de travail (cf ordre du jour du CHSCT du 30 mars 2009).

Ce projet de réorganisation risque donc d'avoir des impacts importants sur les conditions de travail des salariés de Monte Carlo-Doualiya.

De plus, le CHSCT s'inquiète de ne pas avoir reçu des informations complètes dans le cadre de la procédure légale d'information dans le but de sa consultation : la direction n'avait notamment pas fourni à la date du 30 mars les informations concernant la nouvelle organisation du travail des animateurs et des techniciens (notamment tableaux de service, répartition des tâches, répartition de la charge de travail, nouvelles responsabilités à assumer...).

I.C- La demande des élus

Les membres du CHSCT s'inquiètent des impacts que ce projet pourrait avoir sur les conditions de travail des salariés.

En conséquence, le CHSCT a décidé de faire appel aux conseils d'un cabinet d'expertise agréé. A cet effet, il a désigné le cabinet TECHNOLOGIA SA, 42 rue de Paradis, 75010 PARIS, agréé par le Ministère de l'Emploi, de la Cohésion Sociale et du Logement et compétent pour ce type d'intervention lors de la réunion du CHSCT du 30 mars 2009. Pour ce faire, le CHSCT a voté à la majorité la résolution suivante :

« La direction de MC DOUALIYA a présenté au CHSCT son projet important de modification de la grille de programme de MC DOUALIYA et en conséquence de modification des horaires et des rythmes de travail des salariés, ainsi que le projet de réorganisation du SDR.

Documents remis par la direction aux membres du CHSCT:

☞ Grille du 23 mars 2009

☞ Tableaux de service

☞ Rédaction

☞ Animation

☞ Technique

☞ Projet de réorganisation du SDR

La réorganisation du SDR ainsi que les modifications de la grille de programme auront nécessairement des impacts sur les conditions de travail des salariés.

Les membres du CHSCT s'inquiètent notamment des conséquences de ce projet sur les points suivants :

☞ Les conditions de travail liées à la nouvelle organisation du travail,

☞ La répartition des tâches, l'organisation du travail,

☞ Les charges de travail, la nouvelle répartition de la charge de travail,

- ☞ *Les rythmes de travail, le travail de nuit nouveau pour nombre de salariés, la question du droit de refus, l'impact sur la santé,*
- ☞ *Le basculement du travail de nuit au travail de jour pour d'autres salariés et les impacts sur la vie professionnelle et la vie privée, et sur la santé,*
- ☞ *La gestion de la période de transition,*
- ☞ *L'éventuelle mobilité fonctionnelle,*
- ☞ *L'impact sur le management, et sur les salariés,*
- ☞ *La formation et l'ensemble des mesures mises à disposition des salariés pour s'approprier le changement,*
- ☞ *Les difficultés d'appropriation du projet, des nouvelles responsabilités, horaires, ...*
- ☞ *Les collectifs de travail,*
- ☞ *Le stress,*
- ☞ *Les impacts psychosociaux,*
- ☞ *....*

Les membres du CHSCT sont inquiets des impacts de ce projet très important sur les conditions de travail des salariés. Ils décident ce jour, 30 mars 2009, de voter une expertise sur les impacts du projet sur les conditions de travail des salariés.

Les membres du CHSCT rappellent que selon l'article L 4612-1 du Code du travail, le CHSCT a pour mission de favoriser l'amélioration des conditions de travail et la prévention des risques professionnels.

Les membres du CHSCT, étant donné que la poursuite de ce projet important risque d'avoir des conséquences très importantes sur les conditions de travail, d'hygiène et de sécurité des salariés, envisagent de bénéficier de l'appui d'un cabinet agréé par le Ministère de Travail. »

I.D- La mission

Il s'agit pour le cabinet TECHNOLOGIA de réaliser une expertise, répondant aux besoins exprimés par le CHSCT, selon les formes prévues à l'article L 236-9 du Code du travail.

La mission attribuée aux experts de TECHNOLOGIA est donc, à partir d'une analyse de la situation existante de :

☞ Apporter une information précise aux représentants du personnel sur les conséquences probables du projet sur les conditions de travail et de sécurité des salariés, en reprenant les thèmes énoncés par les membres du CHSCT,

☞ Aider le CHSCT à dégager et à formuler des pistes d'amélioration pour garantir les conditions de travail la sécurité et la santé des salariés. Cette expertise s'inscrit donc essentiellement dans une démarche de prévention. Les informations utiles pourront être recensées sur la base des documents fournis, d'entretiens et d'observations, afin d'élaborer et de formaliser un diagnostic tenant compte au mieux, pour le présent et pour l'avenir, des activités concernées.

Les consultants devront aider le CHSCT à formuler un avis éclairé sur le problème posé et à faire des propositions intégrant le point de vue du personnel, pour garantir la sécurité et améliorer les conditions de travail

Les entretiens

Les entretiens individuels se sont déroulés du 15 juin 2009 au 29 juin 2009 et ont concerné 34 personnes, dont :

- La Directrice Générale,
- la secrétaire du CHSCT,
- le médecin du travail,
- des salariés des différents métiers participant à la production : rédacteurs en chef, journalistes, animateurs, techniciens, etc...

Les documents remis

- l'organigramme
- règlement intérieur
- différents tableaux de service de la rédaction, de l'animation et de la technique
- ancienne grille 2008 et nouvelle grille 2009
- le document unique d'évaluation des risques
- fiche d'entreprise de la médecine du travail

I.D.1- Méthodologie générale adoptée pour les différentes étapes de l'expertise

I.D.1.a- Principes de travail

Les consultants de Technologia, en vertu de l'agrément délivré par le Ministère du travail, sont astreints à un strict secret professionnel et à un code de déontologie.

La déontologie de Technologia repose sur deux principes. Le premier est la garde des informations confiées par le client à travers le secret professionnel. Ensuite, dans le cadre de sa mission, Technologia garantit l'anonymat des propos tenus par tous les interlocuteurs sur le dossier traité ainsi que l'anonymat des lieux.

La déontologie de Technologia est également fondée sur le respect de règles, telles que :

- Les salariés concernés par l'expertise sont informés préalablement des objectifs des interventions des consultants et du calendrier de leurs présences.
- Les interventions sont réalisées avec l'accord de la hiérarchie et avec le souci de perturber le moins possible le fonctionnement des services.
- Les entretiens et observations de l'activité ne sont réalisés qu'avec l'accord des personnes concernées.
- L'anonymat des entretiens et des restitutions est garanti, de même que l'origine des opinions exprimées.
- Les consultants sont tenus, par contrat, au secret professionnel. Ils s'engagent à assurer la confidentialité des informations dont ils ont connaissance au cours de la mission.
- En cas de rétention d'information, le cabinet rédige un constat de carence.

Pour assurer la qualité, l'efficacité et la pertinence de la mission qui lui a été confiée, les experts de TECHNOLOGIA ont :

- Traité les problèmes conjointement sous l'angle social et technique, ce qui permet de mieux mettre en évidence les liens entre ces deux aspects.
- Veillé à définir et à mener les interventions en fonction des situations réelles de travail, en tenant compte des spécificités et des particularités des entités.

I.D.1.b- Déroulement de la mission

Le déroulement de la mission s'est effectué selon les étapes prescrites par la direction des Relations du Travail pour toute expertise demandée par les CHSCT :

☞ **Etape 1** : Reformulation de la demande et cadrage de la mission.

☞ **Etape 2** : Instruction des questions, comprenant :

- Une analyse documentaire. Rappelons que les documents et informations communiqués dans le cadre de la présente mission ne font l'objet d'aucune diffusion, en dehors de la remise du rapport au CHSCT.
- Des entretiens avec des salariés concernés par le projet de réorganisation, leur encadrement direct et des responsables pouvant apporter des éclairages sur la situation actuelle et sur le projet.
- Des observations de situations de travail.

☞ **Etape 3** : Analyse diagnostique.

Il s'agit de l'analyse proprement dite. C'est lors de cette étape que les hypothèses construites à partir de l'étude documentaire peuvent être ou non validées. Des perspectives d'améliorations et pistes de progrès sont ainsi mises à jour.

☞ **Etape 4** : Phase de synthèse - Elaboration et transfert des propositions.

Cette phase est l'étape ultime de l'expertise. Il s'agit du traitement des données quantitatives et qualitatives recueillies et de l'analyse qui en découle. Elle comporte les éléments suivants :

- Rédaction d'un pré-rapport à la fin de la période de synthèse, et présentation de celui-ci.
- Enrichissement à la suite des échanges lors de la réunion de présentation de ce pré-rapport.
- Rédaction d'un rapport final. Ce rapport présente des pistes d'action afin de traiter les problèmes soulevés et de préserver les conditions de travail. Ces préconisations sont résumées dans un tableau en fin de rapport.

Valérie BOUHOT *Responsable du pôle organisation du travail*,
Anne-Marie BARNOUIN *Psychologue du travail*,
Pierre CLARKE *Ingénieur, spécialiste en organisation du travail*.

I.D.3- Réunion de cadrage et déroulement de la mission

I.D.3.a- Réunion de cadrage

Une réunion de cadrage de l'expertise a été organisée avec des membres de la direction et des représentants du personnel au CHSCT le 8 juin 2009 afin de :

- ☞ Préciser les objectifs et le contenu de la mission,
- ☞ Exposer les modalités d'intervention et la méthodologie retenue,
- ☞ Définir les interlocuteurs de référence renseignant la mission d'expertise,
- ☞ Définir en commun une liste de personnes à rencontrer,
- ☞ Planifier les situations de travail à observer,
- ☞ Préciser le planning des interventions dans la première phase de la mission,
- ☞ Préciser les dates de restitution.

I.D.3.b- Calendrier de réalisation de la mission

La réunion de cadrage a eu lieu le 8 juin 2009.

Les entretiens avec le personnel ont concerné 33 personnes et ont eu lieu du lundi 16 juin au vendredi 26 juin 2009. Les experts ont rencontré le médecin du travail le lundi 29 juin 2009.

La date retenue par la direction de MC Doualiya et le CHSCT pour la restitution du pré-rapport devant le CHSCT est le 23 juillet 2009.

**-II
ANALYSE**

II.A- Un historique riche et complexe

II.A.1- Un passé glorieux et mythique

De l'avis quasi unanime des salariés de Monte Carlo Doualiya, ils ont conscience d'appartenir à une radio « mythique ».

Qu'ils y participent depuis l'origine ou qu'ils l'aient rejointe plus tard, ils y sont affectivement très attachés ; cet attachement, nous le verrons, joue un rôle important dans leur ressenti parfois exacerbé de la période actuelle. A son origine, cette nouvelle radio avait séduit les jeunes arabophones par son image plus moderne que celle de la BBC, ils s'identifiaient à ses « voix » qu'étaient les journalistes et animateurs de l'époque : « *on imitait leur style* ». Elle innovait, il y avait de la musique pour les jeunes, on y parlait une langue moins solennelle que sur la BBC, tout cela a « *fasciné les jeunes* » et ce pendant de nombreuses années. Pour certains collaborateurs actuels elle est à la source de leur vocation et de leur présence en son sein, ce qui constitue un indéniable élément d'implication, « *j'avais rêvé d'y travailler un jour* ».

Elle avait su, depuis sa création en 1972, « *conquérir, développer et conforter une notoriété et une audience* » qui la plaçait parmi les premières radios internationales et elle avait ainsi réussi à dépasser la BBC. La radio Monte Carlo Moyen Orient, RMC M-O, est alors devenue une « *marque* » connue de tous. « *MC Moyen Orient en OM avait su attirer les foules. C'était la première radio à faire appel à des correspondants. C'était une radio jeune, dynamique, ouverte.* »

Il semble qu'à l'heure actuelle son nom reste encore très réputé, mais le paysage audio-visuel et technologique a beaucoup évolué et le taux d'écoute en a fortement pâti.

Audience et notoriété se sont nettement dégradées face à la concurrence des nombreuses radios émettant en FM, ainsi qu'à celle des nombreuses télévisions satellitaires qui diffusent dans la zone. La BBC et Radio Sawa, la radio arabophone lancée par les États-Unis, l'ont devancée.

Les collaborateurs ont vécu et vivent intensément les phases successives de l'ascension et du déclin de « leur » radio et leur désarroi présent est à la mesure de leur enthousiasme passé.

II.A.2- Rappel des grandes étapes historiques

Nous allons, avec l'aide d'Internet comme source plurielle, procéder à un rapide rappel des étapes d'une longue histoire puisque ses débuts, à Monaco, remonte

à 1972 date à laquelle l'ORTF perd les émissions en arabe au profit de la SOMERA.

En 1996 RMC-MO intègre le Groupe RFI. Elle est d'abord destinée au Moyen-Orient, et aux pays du Golfe, et depuis juillet 1999 elle couvre aussi le Maghreb par satellite. Elle est aussi écoutée en FM à Nouakchott en Mauritanie.

En 1996 le rapport Balle sur l'audiovisuel extérieur de la France qui préconisait le rapprochement de RFI et RMC-MO, estimait son audience à 16 millions de personnes. Elle revendique actuellement sur son site internet 10,5 millions d'auditeurs. Mais, face à la concurrence des radios FM, son audience s'érode. Il semble difficile d'obtenir des chiffres récents.

Ses émissions sont réalisées à Paris, puis diffusées par ondes moyennes grâce à un émetteur situé au Cap Greco, à Chypre, ainsi que par modulation de fréquence et par satellite.

En 2004, considérant que les émissions dans les autres langues ne réalisent qu'une faible audience, l'État considère que RFI doit avoir deux cibles prioritaires : l'Afrique et le Moyen-Orient, ainsi que, plus secondairement, l'Europe de l'Est et la Chine. Il souhaite également que la station développe sa présence sur Internet.

Un projet d'entreprise pour la période 2005-2010 a été présenté en 2004 pour concentrer l'action de RFI sur quatre langues, dont l'arabe, ce projet a été abandonné depuis.

En 2005, déjà des critiques et des inquiétudes étaient émises : « *un fleuron de la communication extérieure de la France en direction du monde arabe, RMC/MO, bat de l'aile, victime d'une gestion calamiteuse et d'un manque stupéfiant de stratégie et de vision* », (source Internet). Et à ce sujet on trouve le commentaire suivant : « *Comment peut-on gérer une radio avec la logique suivante : on a un budget pour les licenciements mais pas de budget pour la production ?* ». De 14 % d'écoute dans le monde arabe, elle serait tombée à ce moment là à près de 1 %.

Après son élection à la présidence en 2007 le Président de la République décide la réorganisation de l'audiovisuel public : il est prévu que RFI intègre la holding France Monde qui regroupe l'audiovisuel extérieur français.

L'Audiovisuel Extérieur de la France fédère trois entités :

- RFI, radio d'information internationale multilingue avec Monte Carlo Doualiya, filiale arabophone de RFI (contrôlée à 100% par AEF).
- France 24, chaîne d'information en continu, en français et en anglais, et pendant 10h en arabe, diffusée sur trois canaux distincts en français, anglais et arabe (détenue à 100% par AEF).
- TV5 Monde chaîne de télévision généraliste, multilatérale francophone (contrôlée à 49% par AEF aux côtés des autres partenaires publics français, canadien, suisse et belge).

La présente étape a la volonté de créer des synergies entre une radio - Monte Carlo Doualiya - et une télévision - France 24 – en langue arabe, en leur donnant en premier lieu une direction des programmes commune. Situation inédite et qui génère de nombreuses interrogations.

II.A.3- Des étapes qui ont laissé des traumatismes

Du cours de cette longue histoire les crises n'ont pas été absentes, signes de vitalité et empreintes de passion. Des conflits successifs l'ont jalonnée, dont les enjeux dépassaient souvent le seul fonctionnement de l'entreprise. Le journalisme est un exercice délicat et toujours sujet à débats, et lorsqu'il concerne une région du monde particulièrement sensible on ne peut guère s'étonner d'y rencontrer des divergences.

RMC-MO de 1972 à 1996 était une entreprise privée, qualifiée par ceux qui l'ont connue de « *très vivante et dynamique* », c'était la période de son ascension et de son apogée.

En 1996 l'arrivée dans une grande entreprise publique et la conjugaison avec RFI Arabe, créée en 1991, est qualifiée de « *choc des mentalités* ». Des communautés peu habituées à se côtoyer s'y sont retrouvées sans qu'on les accompagne, qu'on les aide à apprendre à travailler ensemble. Il semble que des clivages se soient manifestés à ce moment là, avec la création de nouveaux équilibres dans les rapports de force des groupes en présence.

De plus le rapprochement avec RFI en 1996 a donné lieu à un plan social qui a aussi laissé des traces dans les esprits.

Les clivages et malentendus apparus à cette époque, faute d'avoir été compris, considérés sans esprit partisan, reconnus et gérés, se sont accumulés au fil du temps, au fil des changements de directions et des événements politiques jusqu'à une situation actuelle assez confuse.

Les directions qui se sont succédé ont souvent été décriées et contestées et, en consultant les archives, on peut trouver toutes sortes de critiques acerbes qui leur ont été adressées : « *dérives éditoriales, censure, émissions aseptisées, complaisance, gestion clientéliste, favoritisme, incompetence, arbitraire, salariés humiliés, harcelés, brimés et déprimés, atmosphère délétère* » etc...(sources diverses Internet).

Ces crises n'ayant pu être durablement résolues, les problèmes sont devenus récurrents, avec une probable aggravation à chaque nouvelle phase

II.A.4- Une pluralité d'origine et de sensibilités

Cette radio s'adresse à un public d'une vingtaine de pays et elle est essentiellement composée de personnes ayant en commun le bilinguisme français- arabe. De ce fait leurs origines sont très diverses.

Cette diversité est un incontestable facteur de richesse mais aussi, dans ce contexte, une source de confrontation de sensibilités différentes voire opposées.

Dans ces conditions le rôle d'une direction est primordial pour faire travailler en harmonie des personnalités et des groupes que beaucoup d'éléments risquent a priori de diviser. Il semble qu'un projet fédérateur n'ait pas été trouvé jusqu'à ce jour. A ce propos, la direction fait remarquer que le projet a été exposé au CE lors de trois réunions générales, les 28 janvier, 3 avril et 15 juillet 2009.

La passion de leur métier qui semble animer beaucoup de collaborateurs mériterait d'être mieux utilisée. Il est important de souligner qu'il nous a été dit que, malgré les graves dissensions qui existent, face à un évènement important leur professionnalisme peut encore réussir à les fédérer.

II.A.5- Une situation construite au fil du temps sans rationalité

Le rapide historique qui vient d'être retracé nous amène au constat que la situation actuelle est le résultat d'une accumulation de prises de décisions politiques sans réel souci de cohérence, et que la complexité d'une réalité humaine n'a pas été suffisamment prise en compte jusqu'à présent, ce qui aurait permis à certains communautarismes et alliances générateurs de conflits de se mettre en place, au détriment de l'entreprise toute entière, des individus et de leur grand professionnalisme.

II.B- Le présent

II.B.1- L'audience, les fréquences radio, les sondages.

Pour une radio, la mesure de l'audience est évidemment le baromètre indispensable, le juge ultime qui va permettre d'apprécier l'évolution de l'écoute, pays par pays, voire zone par zone. Et de justifier, en tant que de besoin, les évolutions que la direction va imposer, dans le but d'augmenter ou de redresser l'écoute, la part de marché. Ces évolutions ont des conséquences directes et importantes : création ou suppression d'une émission, modification de la grille, etc... avec bien sûr l'implication que cela suppose sur le personnel concerné : journalistes, animateurs, rédacteurs en chef, techniciens

L'écoute est évidemment conditionnée, entre autres, par la qualité technique de la diffusion et de la réception. Ainsi, MC Doualiya diffuse en FM en Jordanie, au Qatar, en Mauritanie, au Soudan (avec une électricité intermittente) en Irak, dans les Territoires Palestiniens, mais pas au Liban alors qu'au Liban « *tout le monde est branché sur la FM* », ni en Arabie Saoudite et dans les pays du Maghreb.

MC Doualiya ne diffuse pas en FM au Caire, Damas, Beyrouth, Ryad et n'est pas non plus bien reçue en Ondes Moyennes aux Emirats Arabes Unis, l'antenne OM étant basé à Chypre.

Mais il n'est pas facile pour une radio européenne d'avoir l'autorisation de diffuser en FM dans certains pays du Moyen Orient, c'est généralement une question politique ou de droits exorbitants.

RMC Moyen Orient « *avait su attirer les foules en OM, c'était une radio jeune, dynamique, ouverte* ». Mais les choses ont beaucoup évolué dans le monde arabophone : de très nombreuses radios locales diffusent maintenant en FM près de leurs auditeurs répondant ainsi localement à leurs attentes, et, on l'a vu, RMC Moyen Orient, puis MC Doualiya n'a pas su ou pu suivre les évolutions pour s'adapter à la demande et pouvoir diffuser en FM :

- « *On n'est plus intéressant car on ne rajoute rien pour l'auditeur arabe* »
- « *On n'a rien vu. On n'a plus les jeunes. Ceux qui suivent notre radio ont vieilli avec elle* ».

Mais alors, dans ces conditions, qu'elle est le taux d'écoute ? Dans quels pays la radio a encore un auditoire ? Dans quels pays n'est-elle plus écoutée ? Et pour quelles raisons ? Ces questions sont lancinantes, tout le monde en parle, tout le monde veut savoir. Et personne ne sait.

Le site internet de MC Doualiya avance le chiffre global de 10,5 millions d'auditeurs. Sur quelles bases ? D'autres évoquent 12 à 15 millions d'auditeurs. La direction déclare la radio « *au fond du trou* » et estime que dans certaines zones l'écoute est quasiment nulle.

Le personnel a déjà demandé à connaître les résultats d'études pour comprendre sur quelles bases la direction s'appuie pour transformer en profondeur la grille : « *Nous sentons que l'écoute est plus mauvaise qu'avant. On voudrait savoir ce qui ne va pas* ». Apparemment, sans réponse. Nous avons posé la question officiellement à la direction lors d'un entretien. La direction, qui a des éléments de réponse, nous a suggéré de nous mettre en rapport avec le responsable des études à RFI pour avoir les éléments. Ce que nous avons essayé de faire, mais sans réponse.

Finalement, lors de la réunion de présentation du pré rapport, la direction nous a communiqué les documents suivants :

- une synthèse sur une page de l'évolution des audiences pour huit pays sur quelques années, suivant différentes sources ;
- les conclusions sur une page d'une étude qualitative (TNS Sofres) sur quatre pays (Jordanie, Qatar, Syrie, Liban) sur « *l'image et attentes à l'égard d'une station de radio internationale en langue arabe* ».
- A partir de ces conclusions, le bilan d'une étude quantitative (TNS Sofres) sur ces quatre mêmes pays, réalisée en février 2009.

Finalement, il existe donc bien, au moins partiellement, des données sur l'évolution du taux d'audience et l'analyse qui en est faite. Il ne nous appartient pas dans le cadre de cette expertise de rentrer dans le détail des résultats. Mais

il est regrettable que ces données n'aient pas fait l'objet d'une communication et d'une explication auprès du personnel. On ne peut pas demander au personnel d'adhérer aux efforts demandés tout en lui refusant d'en connaître les raisons objectives. Il est donc fortement conseillé à la direction de faire preuve de transparence non seulement sur les résultats de ces études mais aussi sur la méthodologie employée, et de faire le lien avec la stratégie en cours de mise en place.

II.B.2- La nouvelle vision stratégique de la direction

Pour la direction, « *MC Doualiya est en bas du trou* ». C'était une radio plus écoutée dans le monde arabe que la BBC, mais elle aurait perdu beaucoup de son audience, et « *dans certains pays, cette audience est quasi nulle* ». De plus ce serait une chaîne « *vieille* » et qui n'aurait pas assez de relais FM.

Aussi, « *si l'on veut redresser cette radio, il faut aller vite : plus on attend, plus on perd d'audience* ».

L'objectif de la direction est de restructurer les programmes, rendre la grille plus rythmée, plus audible pour passer les messages de valeur française en arabe. Ne pas faire de politique politicienne. Toucher des gens plus jeunes, des décideurs, des gens sensibles aux valeurs françaises. Présenter l'information selon les pratiques utilisées en France, mais en langue arabe. La direction insiste sur le fait que MC Doualiya est une radio française arabophone et non une radio arabe.

Mais dans le même temps, il faut prendre en compte les contraintes budgétaires, car MC Doualiya, filiale à 100% de RFI, dépend entièrement de la dotation de RFI.

Ainsi la nouvelle direction a choisi de concentrer les efforts sur la matinale (4h – 8h) qui doit être « *dense, rythmée* » tout en rééquilibrant le style « *avec des rubriques qui allègent le côté politique* ». Pour atteindre ces buts, la direction a choisi de mettre selon elle « *les personnes les plus adaptées à la tranche matinale* », ce qui implique « *de choisir des voix qui passent très bien* ».

A contrario, on comprend que des personnes qui travaillaient sur cette tranche n'y travaillent plus et que, par ailleurs, à moyens constants, si on densifie la matinale, on allège d'autant le reste de la journée.

Une nouvelle grille de programme a donc été mise en place depuis le mois d'avril, grille qui est encore provisoire : « *on la teste pendant l'été* ».

II.B.3- Le partenariat avec France 24

II.B.3.a- La synergie telle que pratiquée

Dans le cadre de la création du pôle Audiovisuel Extérieur de la France (AEF), Alain de Pouzilhac, président de RFI, président de France 24 et président directeur général de l'AEF, indique que « *France 24 met en place des synergies avec Monte Carlo Doualiya, la filiale arabophone de RFI, pour un certain nombre d'émissions comme une revue de presse dédiée à l'actualité, arabe, internationale mais aussi israélienne, ou encore des débats de société.* »³ Ainsi, la direction du pôle arabophone de l'Audiovisuel Extérieur de la France, qui comporte deux rédactions, celle de France 24 et celle de Monte Carlo Doualiya, a été confiée à une seule et même personne.

L'objectif pour les deux antennes est « *d'avoir une grille riche sans dépenser plus d'argent* ». Concrètement, cette synergie comporte plusieurs facettes. Ainsi les deux rédactions mettent en place les mêmes envoyés spéciaux « *tout en enrichissant l'antenne* ». Un réseau de correspondants communs est en train d'être créé. Des émissions sont faites en synergie avec France 24, tel le Club de la Presse du jeudi, enregistré à France 24 et diffusé sur MC Doualiya au même moment. De son côté, France 24 fait un débat de 19h15 à 20h repris sur MCD tel quel avec le flash de France 24 de 19h30. L'émission économie bourse de France 24 est reprise à 17h sur MC Doualiya. Les informations sportives sont réalisées par le journaliste sportif de MC Doualiya et qui travaille avec les moyens techniques de F24. Les flashes sportifs qui paraissent le soir sur F24 sont repris sur MC Doualiya le lendemain matin. Du coup, il n'y a plus personne qui s'occupe du sport à MC Doualiya.

La direction précise que le journaliste sportif fait aussi des reportages pour MCDoualiya et qu'il a le même matériel dans les deux structures.

En matière de personnel, outre bien évidemment la réduction des activités pour MC Doualiya, cette synergie entre les deux antennes se traduit par des transferts de personnel, mais à sens unique de MC Doualiya vers F24, soit par démission/embauche (avec reprise de l'ancienneté), soit dans un cas sous forme de mise à disposition. Il est vrai que les besoins de F24 augmentent puisque cette antenne est passée de quatre heures à dix heures de diffusion et que l'objectif est de diffuser 24h sur 24.

II.B.3.b- Sur quelles bases ?

Ce partenariat très dense entre ces deux entreprises a nécessairement des implications fortes en termes de transfert de personnel, de processus de décision et d'organisation, etc...On imagine aisément que cette synergie soit structurée par un accord entre les deux entreprises. Qu'en est-il en fait ?

Il n'existe pas à ce jour de convention entre France 24 et MC Doualiya pour définir précisément comment se font les prêts ou les transferts de personnel, comment sont prises les décisions pour savoir qui fait quoi, qui part en mission, 3 Le Figaro, 27 avril 2009. Interview d'Alain de Pouzilhac.

etc...ou encore comment sont gérés au quotidien la multitude des questions qui se posent. Ainsi, le fait qu'il n'y ait pas de convention globale avec F24 pour définir les modalités de la coopération est extrêmement troublant et perturbateur pour le personnel de MC Doualiya qui se sent par ailleurs dépossédé de ses activités

Seul existe paraît-il un accord pour procéder en commun à des achats. On peut aussi citer le principe (non écrit ?) du transfert de personnel d'une entreprise à l'autre avec reprise de l'ancienneté. Néanmoins la direction de MC Doualiya nous affirme qu'elle « *travaille sur une convention avec F24* ». Lors de la présentation du pre rapport, la direction précise qu'un poste sera prochainement dédié à ce problème de synergie et à ses aspects sociaux. Ce projet de « charte sociale » a été annoncé lors d'une réunion le 20 juillet. La direction a demandé au personnel de faire des propositions.

Il s'agit là d'un point tout à fait important et fondamental, car le personnel de MC Doualiya est inquiet des conséquences engendrées par ce manque de clarté dans les rapports entre les deux antennes. Compte tenu, notamment auprès des plus jeunes salariés, de l'aura de la télévision par rapport à la radio, les jeunes espoirs de MC Doualiya ont tendance à partir travailler chez France 24 et ne sont pas remplacés, ce qui vieillit d'autant l'antenne de MC Doualiya. De plus, ce manque d'organisation entre les deux entreprises engendre au quotidien des difficultés de fonctionnement. Ainsi il nous a été rapporté que tel reporter de F24 parti en mission n'aurait pas su qu'il devait aussi travailler sur ce reportage pour MC Doualiya.

Il ne faut donc pas s'étonner, dans ces conditions, que nombre de personnes de MC Doualiya, se sentant dépossédées de leur travail au profit de France 24 dans un cadre non maîtrisé et sans transparence, se montrent fortement inquiètes ou même développent une sorte de résistance en refusant de coopérer avec France 24 quand elles le peuvent : « *La synergie avec France 24 est importante mais mal gérée. Quelques uns ont été choisis, de nombreuses compétences ont été écartées. Ne passent sur France 24 que ceux que la direction veut favoriser (interviews, missions)* ».

On soulignera que la synergie avec France 24 n'est pas, pour la plupart, refusée en elle-même, mais ce sont bien les conditions dans lesquelles cette synergie se réalise qui posent problème. Ainsi par exemple plusieurs personnes de MC Doualiya auxquelles la direction avait demandé de partir en mission à la fois pour MC Doualiya et pour France 24, ayant refusé dans le contexte actuel de travailler pour France 24, se sont vues privées de ces missions. C'est donc une forme de pression qui est faite sur le personnel de MC Doualiya pour accepter de fait la synergie avec France 24 sans que celle-ci soit clarifiée.

Ceci est d'autant plus regrettable que la compétence professionnelle des journalistes de MC Doualiya est réelle, alors que le personnel de France 24 passe pour être « *plus jeune et peu expérimenté* ». Certains estiment que France 24 a fait une politique de recrutement « *low cost* » avec des gens « *qui ne maîtrisent peut-être pas toujours suffisamment la langue arabe* ». Certes, comme le fait remarquer la direction, « *il faut du temps pour construire* », mais pour autant que les choses se fassent dans l'ordre.

II.B.3.c- Une synergie qui pose des problèmes de qualité

Une chaîne de télévision et une antenne radio sont deux concepts différents qui, si toutes les deux diffusent de l'information et des émissions, ne travaillent pas sur les mêmes bases : l'une fait appel d'abord à l'image alors que pour la radio le son est l'unique instrument de diffusion. Ce son, pour qu'il puisse être écouté, doit donc être de haute qualité. Aussi, tout ce qui est produit pour la télévision ne peut pas forcément passer à la radio, du moins sans un travail intermédiaire de recomposition du son. Pour la direction, un reportage télé ne passe pas à la radio, par contre un débat ou un discours peut passer à la radio.

Ainsi la radio et la télévision ne font pas le même métier. Aussi, ce mélange des productions heurte beaucoup de salariés de la radio habitués professionnellement à produire un son de haute qualité. Pour eux, ceci se traduit inévitablement pour la radio par une baisse de qualité, ce qui ne va pas dans le sens d'une amélioration du taux d'écoute : « *le son F24 n'a pas la même qualité. Or nous, on n'a que le son pour se faire comprendre* ».

Pour illustrer ce point, différents exemples nous ont été cités, tels que :

- Le bulletin télé de F24 : entre deux phrases, les images terminent avant que la phrase suivante reprenne : il n'y a pas de son tout le temps.

- Techniquement parlant, à la télévision, on peut « faire des silences ». Mais à la radio, c'est un blanc, et ça coupe l'antenne au bout de 10 secondes.

- Les images et les sons sont transmis par satellite. Quand on ne transmet que le son, le décalage est moins important que si on transmet à la fois le son et l'image. De 19h à 20h tous les soirs il y a un débat sur F24 qui est retransmis (idem Club de la Presse). On a les mêmes problèmes de décalage. En radio seule, il y a moins de décalage, c'est plus vivant.

- MC Doualiya prend des émissions de télévision en version audio et se retrouve avec du son télévision qui n'est pas de bonne qualité. « *On essaye d'améliorer les choses, mais c'est empirique* ».

- Les débats de F24 diffusés sur MCD : c'est un produit fait pour la télévision avec des blancs à l'antenne. De plus à la télévision, les gens peuvent se parler les uns sur les autres, l'image aide à supporter ce genre de cacophonie. Mais à la radio, ça ne passe pas.

- MC Doualiya avait un magazine économique hebdomadaire avec des pages économiques faites tous les matins. Ceci a été remplacé par une chronique quotidienne de F24. C'est donc un magazine réalisé pour la télévision avec une bande en dessous de l'image pour indiquer le nom de la personne qui parle. Mais pour la radio, qui parle ?

- Problème d'une interview dans un aéroport avec le bruit de fond des avions : ça passe en télé mais pas en radio, ou bien un mixage et un certain travail technique supplémentaires sont indispensables.

- Concernant la question souvent évoquée par nos interlocuteurs de la chronique économique : après le journal de 15 minutes, MCD passait en direct l'info économique de F24. Maintenant MCD l'enregistre à 18 pour la passer à 33. Cette chronique dure 8 à 9 minutes, mais MCD n'a pas le temps de faire un montage correct pour la radio, d'autant que F24 n'est pas toujours à l'heure. « *De plus, c'est un travail de technicien, mais il n'y a personne pour faire le montage* ».

Ce problème de moindre qualité peut aussi, mais dans une bien moindre mesure, être au détriment de France 24. Par exemple, la revue de presse faite à MC Doualiya est filmée, envoyée à France 24 qui la remonte à sa manière. L'enregistrement réalisé ici n'est pas fait dans des conditions de télévision :

« *maintenant on veut faire de la télé avec de la radio. Résultat : on fait de la radio filmée* ».

II.B.3.d- Une synergie déséquilibrée

Mais au-delà de ces problèmes techniques, le personnel de MC Doualiya a le sentiment que les décisions sont prises en règle générale en faveur de France 24 au détriment de MC Doualiya. Aussi, pour certains, la direction n'a pas commencé par mettre en place un plan stratégique pour s'exprimer vers les pays arabes mais « *dépouille la radio et on ne fait ni de la radio ni de la télévision* ». A terme ceci affecte les conditions de travail à la radio et à la télévision. De nombreux exemples, interprétés comme tels, nous ont été donnés :

- Concernant le déclenchement par l'OMS du niveau d'alerte 6 pour le virus H1N1, la direction a informé 20 minutes avant que France 24 faisait une émission spéciale et que MC Doualiya devait la retransmettre en direct avec traduction simultanée de France 24. Ainsi, MC Doualiya a dû couper au bout de six minutes une émission de 12 minutes de très bonne qualité d'une interview de Walid Joumblat. De plus, dans le direct de France 24 depuis Oslo, un journaliste arabe de France 24 traduisait avec une voix rocailleuse, inaudible, avec des blancs de 7 à 8 secondes, et cela pendant 25 à 30 minutes.

- Il arrive que les journalistes de France F24 qui partent en reportage normalement pour le compte de France 24 et de MC Doualiya ne soient pas au courant qu'ils doivent couvrir pour les deux antennes. Ainsi, le journaliste de France 24 qui couvrait la rencontre de Bernard Kouchner avec l'envoyé spécial de Barak Obama au Proche Orient (George Mitchell) n'aurait pas été au courant qu'il couvrait aussi pour MC Doualiya. De même, concernant les cérémonies commémoratives du débarquement, la reporter de F24 qui était à Colleville n'aurait pas été au courant qu'elle couvrait aussi pour MCD.

- Quand un journaliste de MC Doualiya part en mission, on lui demande de faire aussi pour France 24. Quand un journaliste de France 24 part, on ne lui demande pas de faire pour MC Doualiya.

- La personne qui s'occupait du sport à MC Doualiya travaille maintenant à France 24. Le soir quand il termine à France 24 « *il nous balance* » un journal sport qui passe le matin. Avant il « *faisait* » ici le sport à 12h, 17h, 21h, selon l'actualité. Maintenant il n'y a plus de sport à ces journaux là, ou alors de temps en temps, « *mais il faut qu'on l'appelle, on a des miettes, il n'a pas été remplacé* ».

- Le Club de la Presse de 16h15 à 17h passe en direct sur France 24 et MC Doualiya. Il est présenté par une ancienne animatrice de MC Doualiya. C'est une table ronde avec des intervenants qui pourrait aussi bien être réalisée à partir de MC Doualiya.

Ainsi beaucoup de salariés considèrent qu'il y a une contradiction entre le discours (synergie) et la pratique (« *ils vident la radio de ses ressources* ») et se montrent très déçus, d'autant qu'ils estiment que la qualité du travail de France 24 ne serait pas toujours à la hauteur de ce qu'ils sont capables de faire. De plus, ils ont le sentiment que lorsqu'il faut envoyer quelqu'un en mission, ce sera de préférence quelqu'un de France 24 : « *nous on a des vieux qui passent mal à la télé. On ne les envoie pas en mission.* »

Ainsi, se dégage le sentiment que, bien qu'en ayant le même patron, on impose à MC Doualiya la primauté de la production de France 24. De plus, la direction favorise le transfert de certains éléments de MC Doualiya vers France 24, sans

les remplacer à MC Doualiya. La capacité professionnelle de MC Doualiya s'appauvrit ainsi, d'autant que l'on fait partir des jeunes et que les plus âgés se sentent mis à l'écart. Il y a donc une véritable démotivation et le sentiment que la direction cherche à se débarrasser d'une partie du personnel de MC Doualiya. En quelque sorte, une pression forte pour un plan social qui ne porterait pas son nom ?

II.B.3.e- Mais un projet apprécié concernant le site internet

Une refonte des sites Internet de France 24 et de MC Doualiya est en cours avec mise en place d'une même plate-forme technique permettant d'entrecroiser les informations de façon plus simple. Cette synergie Internet est perçue comme une possibilité de valoriser le site. Il permet une meilleure visibilité et des pages plus accessibles de l'audiovisuel français vers la communauté arabophone. Aux dires du personnel impliqué dans cette démarche, le site est notamment utilisé par la diaspora arabe qui ne peut plus écouter la radio. Ceci permet aussi d'élargir l'écoute puisque 30% des internautes viendraient au travers des moteurs de recherche.

On nous signale cependant que ce site gagnerait à être « plus nourri » et « actualisé », des mails d'auditeurs concernant l'ancienne grille arriveraient encore.

II.B.3.f- Conclusion

Le principe d'un partenariat entre France 24 et MC Doualiya est compris et accepté par la plupart. De nombreux éléments peuvent être mis en commun dans le but non seulement de faire des économies mais de favoriser une approche globale de l'audiovisuel extérieur de la France vis-à-vis du monde arabophone. Ainsi, entre autres, une politique d'achat commune, la mise en place d'un réseau commun de correspondant ont leur logique, tout comme le fait de n'envoyer qu'un seul correspondant pour les deux antennes pour couvrir un évènement.

Néanmoins, encore faudrait-il, pour que cette approche fonctionne correctement, que ce partenariat soit organisé, qu'il soit bien compris des personnes impliquées des deux entreprises, et qu'il ne soit pas déséquilibré.

De fait, et c'est un point fondamental, ce partenariat n'est pas aujourd'hui organisé dans le cadre d'une convention claire, transparente, où les responsabilités, les processus, les conditions de travail, les conditions de mise à disposition de personnels seraient clairement explicités. L'opacité actuelle du fonctionnement commun est fortement préjudiciable et crée une suspicion quant au devenir de la radio, et donc une réticence pour certains à collaborer avec France 24 tant que les modalités de la synergie ne sont pas précisées. Pour ceux là, ils n'ont pas passé de nombreuses années à faire une radio de qualité, malgré un management souvent déficient, pour accepter sans broncher de voir leur entreprise dépouillée au profit de France 24. Se dégage aussi le sentiment désagréable que la direction profite de la mise en place de cette synergie pour régler des comptes : « *La synergie existe, mais pas sur des critères professionnels. Il faut une synergie basée sur une intelligence, mais pas sur des règlements de compte* ».

Cette réaction peut se comprendre, et l'absence de clarté dans ce fonctionnement va manifestement à l'encontre du but recherché.

II.B.4- La nouvelle grille

La nouvelle grille de programme mise en place par la direction a pour but (à budget égal ou inférieur ?) de concentrer les efforts sur la plage du matin, de 4h à 8h, tout en passant de huit à quatre journaux. Les journaux sont moins nombreux mais enrichis. De plus, entre 4h et 11h, il y a des émissions en « live » et des rediffusions. A contrario, la tranche suivante jusque vers 17h est assez pauvre et consiste essentiellement en diffusion de musiques. Le personnel travaillant pour la rédaction l'après midi a été réduit.

Pour certains, il n'y a pas d'abord de changement de grille, mais plutôt un changement dans la façon de faire de la radio, en cherchant à mettre un peu plus de proximité, de lien avec les auditeurs. Mais pour d'autres il est difficile de jouer la proximité avec un public lointain et hétérogène. « *On est là pour donner de l'information et ce qu'attendent les auditeurs d'une antenne telle que MC Doualiya, c'est l'analyse de l'information* ».

Mais beaucoup estiment que concentrer les efforts sur la tranche du petit matin, ce n'est pas suffisant et restent sceptiques sur les résultats : « *Tout le monde dit que la nouvelle grille appauvrit la radio : la tranche du petit matin, ce n'est pas suffisant* ». « *La nouvelle grille est une grille pour tuer la radio* ». « *Les auditeurs ne sont pas contents* ».

Il ne nous appartient pas d'apprécier le bien fondé de la nouvelle grille. Le seul constat que l'on puisse faire c'est que la nouvelle grille ne fait pas l'unanimité, considérant d'une part que concentrer les efforts sur le matin c'est appauvrir la radio, mais d'autre part il n'y a pas consensus sur le style de radio : jouer ou non la proximité, imiter ou non Radio Sawa qui diffuse un flash tous les 1/4h et de la musique ...

Il ne semble donc pas que l'objectif de la nouvelle grille, au-delà de la nécessité de faire des économies, soit bien compris, ou en tout cas partagé par tous.

II.C- L'impact sur les conditions de travail. Des frontières à redéfinir et un nouvel équilibre à trouver

En préambule nous donnons la parole à la direction qui tient à faire savoir que s'il y a eu des modifications des charges de travail et éventuellement des heures supplémentaires, il n'y a pas eu à proprement parler de modifications des horaires de travail.

Néanmoins, la nouvelle grille, bien que présentée comme anodine, a eu des impacts sur les conditions de travail, impacts concrètement variables selon les fonctions, mais assez généralement générateurs de perturbations et d'inquiétudes dans la mesure où, outre les changements actuels, ils présagent de bouleversements à venir. Par ricochet les relations de travail ont aussi été perturbées.

II.C.1- Des contrats de grille supprimés = modification des charges de travail

Le premier impact manifeste a été le départ de plusieurs journalistes et animateurs, avec une inévitable modification de la charge de travail des autres. L'impact de ce changement est difficilement quantifiable puisque concomitant avec de multiples autres changements ; ces CDD étant qualifiés pour certains de « contrats de grille », ils étaient donc considérés, semble-t-il, comme dépendants d'une grille spécifique qui a changé.

II.C.2- Les modifications souhaitées par la direction : horaires, rythmes de travail et travail du week-end

La direction a manifesté le souhait de modifier les rythmes de travail de l'ensemble du personnel dans un souci affiché de plus grande équité et de meilleure efficacité. Cela concerne les horaires, la répartition des jours de travail (semaine, week-end), et les périodicités.

Le rythme de travail est dans toute entreprise un chapitre aussi important que délicat parce que, au-delà de l'entreprise elle-même, il concerne l'individu dans ses autres rôles sociaux (vie privée, vie sociale). Les rythmes pratiqués étaient

pour certains institués de longue date. C'est donc d'un bouleversement des habitudes qu'il s'agit avec les réticences que cela peut logiquement impliquer. Certains, sans doute arrivés après la mise en place de l'organisation, n'avaient pas d'horaires et de jours stables et faisaient « *les bouche-trous* », ils s'estimaient fortement lésés (par exemple plus de deux mois consécutifs de travail). En outre ils n'avaient pas assez de visibilité et ne pouvaient donc que difficilement planifier leur vie extérieure. Ils ont manifesté le souhait de « *travailler comme tout le monde* ».

Sur le petit matin, la direction voulait demander au personnel de changer de rythme en passant d'un rythme 4/3 à un rythme 4/5/5. Le passage en rythme 4/5/5 était préféré car dans l'ancien système 4/3/3/4 ce sont toujours les mêmes qui travaillent en début de semaine et toujours les mêmes le week-end. La solution actuelle est que les équipes tournent selon une périodicité, de trois mois par exemple. En rythme 4/5/5, on travaille un week-end sur deux, par contre on est amené à travailler cinq jours de suite. Les vacances sont normalement de 10h, que la direction avait accepté de ramener à 8 heures. (A ce sujet la direction précise que deux réunions ont eu lieu avec les délégués syndicaux).

Cette réorganisation est suspendue faute d'accord avec les intéressés. Notamment concernant le petit matin, ceux-ci jugent trop pénible de le faire 5 jours successifs, 4 est le maximum toléré, compte tenu de la charge de travail et des horaires.

De même pour les rédacteurs en chef adjoints au sujet du décalage de l'un à 17h - 23h30, au lieu de 15h-21h30. Les arguments développés par la direction : « *il y aurait deux heures de travail sans souci d'antenne, après 21h, et ça pourrait faire arriver l'équipe du matin une heure plus tard* ».

Le projet concernant les techniciens du petit matin envisageait de les faire venir toujours par équipes de deux (studio et production), mais un à minuit, l'autre à 8h, car entre 3h30 et 8h, il n'y a pas de production. Une autre proposition consistait à laisser 10mn entre deux enregistrements. Tous ces souhaits de la direction sont suspendus, faute d'une adhésion suffisante.

Une autre demande fréquente est une plus grande anticipation du planning, tout le monde étant conscient que les métiers de l'information restent tributaires de l'actualité et donc susceptibles de changements de dernière minute. Il y a une reconnaissance d'un effort dans ce sens, toutefois, en cas de changements imprévus et inévitables, les salariés se plaignent de ne pas en être informés directement et dès que possible.

Il semble que pour beaucoup ce n'est que par le tableau de service que passent les informations les concernant, à défaut d'autres modes de communication. En conséquence la mise en place du tableau de service recouvre une importance capitale, c'est la focalisation de beaucoup d'attentes et de frustrations, nous aurons l'occasion d'y revenir car c'est un point capital. Qui le fait ? Selon quelles règles ? Avec quelle légitimité ? Avec quelles compétences ?

II.C.3- Le petit matin accentué, la journée allégée

L'accentuation du « petit matin » est un choix éditorial volontariste. Il est allé de pair avec un allègement des rubriques, dans un objectif annoncé d'amélioration qualitative.

Le petit matin est passé de huit journaux à quatre, avec la création d'une nouvelle fonction : chef de tranche, dont la mission est de dynamiser cette tranche pour la rendre plus attractive en établissant après discussion, la hiérarchie de l'information, en faisant le lien entre les différentes rubriques (journaux, flash, correspondants, papiers etc.).

Si cette fonction est considérée comme enrichie et valorisante, elle génère aussi beaucoup de stress et de fatigue supplémentaire car la concentration de la personne seule responsable est sollicitée sans répit quatre heures consécutives.

Autre conséquence : l'irruption de cette fonction sans communication préalable a généré des tensions entre collègues journalistes et il s'en est suivi une période de démotivation des équipes. Le changement n'a pas été suffisamment accompagné. D'autre part le remplacement par un pigiste d'un chef de tranche absent, puis le choix pendant les vacances d'un chef de tranche remplaçant « maison » mais qui n'a jamais fait d'édition, questionne un certain nombre de salariés sur les exigences du poste.

Les après-midi voient la plupart des magazines remplacés par de la musique enregistrée. Les animateurs qui occupaient précédemment cette tranche ont brutalement vu disparaître leurs rubriques et magazines et de multiples questions se posent sur leur avenir, dont beaucoup ne sont pas résolues, ce qui génère une forte anxiété chez nombre de salariés.

Les techniciens quant à eux voient leur charge de travail diminuée mais mal répartie dans la semaine, or la surcharge et la sous charge de travail peuvent être préjudiciables en termes de conditions de travail.

II.C.4- Les missions, les appels vers France 24

Parmi les sujets abordés par nos interlocuteurs les envois en missions sont très fréquemment évoqués.

La mission est un volet du travail dont le caractère non routinier, sinon exceptionnel, les déplacements plus ou moins lointains qu'il implique, font qu'il est valorisé et assez convoité. En conséquence, l'envoi en mission est un élément tout particulièrement sensible dans le domaine des relations de travail et du management et le sentiment d'équité ou non dans ce domaine y joue un rôle primordial. Il y a les tenants de la priorité à la spécialisation et à l'expérience, et la direction qui, elle, estime que la jeunesse est un atout majeur.

De ce fait, des choix récents de la direction des envois en missions dans la nouvelle grille sont souvent critiqués et parfois considérés comme iniques et mauvais pour la radio. De façon générale, les critères de la direction ne sont pas explicités.

A ce propos la direction a pris l'initiative d'organiser des formations qui débiteront en septembre, afin de « *rajeunir la radio* » en modernisant le style. Et à l'issue de ces formations, partiront en mission ceux qui se seront améliorés, nous affirme-t-on. Les moins jeunes craignent de devoir se contenter de présenter les informations et de ne plus être envoyés en mission.

Dans le cadre des synergies avec France 24, deux (ou trois ?) personnes ont été aspirées, une est officiellement passée de MC Doualiya à France 24, une autre est « détachée ». Ces journalistes sont considérés comme pouvant faire défaut à la radio et la question est posée de savoir s'il y en aura d'autres dans l'avenir, crainte pour certains, espoir pour d'autres...

Pour l'instant des transferts plus ponctuels et informels se produisent quand les intéressés donnent leur accord, ce qui n'est pas toujours le cas, nous aurons l'occasion de revenir sur ce sujet central source de confusion voire de désaccord.

II.C.5- Les glissements et repositionnements entre les différentes fonctions
La nouvelle grille a provoqué de nombreux glissements d'affectations à l'intérieur des différentes fonctions voire des changements plus radicaux. Les présentations de journaux et de flash par exemple ont été l'objet de multiples modifications.

Passer de la présentation de l'un à l'autre ne semble pas vécu de manière anodine et pour certains qui sont passés des journaux aux flash sans explication, ils ressentent une frustration et un désaveu implicite de leur qualification. D'autres souhaiteraient ne plus présenter les journaux à cause des contraintes trop fortes que cela implique.

La production est également un domaine aux contours indéterminés qui génère des confusions multiples. Il est question de production déléguée ou non, la responsabilité n'est pas toujours clairement déterminée entre les différents métiers, par exemple entre les animateurs et les techniciens. Le secrétariat de rédaction est aussi une source de questionnement et on rencontre dans la nouvelle grille l'appellation nouvelle d'assistant d'édition, sans aucune information ni explication, disent les salariés, sur ce que cela implique, si ce n'est les deux mots : « desk, montage », au carrefour donc entre rédaction et technique.

Les rédacteurs en chef adjoints se sont sentis lors de la réorganisation soudainement sous-utilisés et n'ont même plus de bureau, donc de « place » au sens premier du terme.

La fonction technique qui serait a priori la plus facile à cerner présente aussi les zones d'ombre quant à ses limites et son périmètre, nous l'avons évoqué notamment à propos de la production, et du montage fait par les journalistes pour cause de langue arabe non maîtrisée par nombre de techniciens. L'animation et la rédaction voient leurs frontières bouger, et sans que les critères de ces changements soient connus de tous, ni donc compris. L'allègement de la grille d'après-midi a enlevé leur travail à des animateurs. Certains ont été affectés à des fonctions journalistiques et promus journalistes en obtenant leur carte de presse (en contre partie néanmoins d'une réduction de rémunération). Cette mutation a été jugée trop rapide par des anciens pour qui, dans leur culture professionnelle, ce métier ne s'improvise pas et s'apprend progressivement. Pour beaucoup la carte de presse est un label qu'il faut mériter et la voix n'est que l'un des critères pour juger de la qualité du travail.

La direction précise ses critères : il faut des gens capables de faire des reportages, des papiers, qu'ils aient une culture suffisante. D'après elle, les jeunes ne sont pas lancés d'emblée sur des sujets de politique internationale, par exemple. Ils doivent faire leurs preuves avec un numéro zéro, voire plus si nécessaire, sous contrôle du rédacteur en chef.

Dans l'une des visions le journalisme est considéré comme la partie noble : c'est-à-dire la politique et dans une moindre mesure le sport ; l'animation aurait pour territoire la culture et les variétés. Une autre vision est apparue avec la nouvelle direction qui, pour reconquérir un public, estime qu'il est nécessaire de supprimer ces hiérarchies de valeurs.

Depuis la nouvelle grille le tableau de service regroupe d'ailleurs sous le titre « *Rédaction* » les fonctions de rédaction, animation et rédaction en chef adjointe, en rupture avec ce qui se faisait précédemment : trois tableaux distincts. Comme ces quelques exemples le démontrent, si on peut dans certaines circonstances considérer la polyvalence comme un point fort au regard de l'efficacité, cela suppose certaines conditions de réflexion et de définitions

préalables, ainsi qu'une communication adéquate et de la formation, qui font encore défaut ici. C'est plutôt de flou qu'il conviendrait de parler et de contre productivité, autant voire plus, en termes de relations que de conditions de travail. L'accumulation de questions sans réponses, de malentendus et de non dits ne peut être profitable à personne.

Dans toute organisation de travail, il existe un inévitable écart entre travail prescrit et travail réel, c'est la souplesse d'un système et cela permet à chaque acteur d'utiliser son intelligence et sa créativité. Cependant lorsque l'on arrive à un degré d'écart tel que celui que nous constatons ici, le déséquilibre est trop important et ses effets deviennent contre performants.

En effet de trop nombreuses zones d'incertitudes constituent inévitablement des enjeux de pouvoir et sont très consommatrices d'une énergie improductive. Ceci est nuisible à chaque membre du personnel, et donc à l'entreprise.

Qui fait quoi ? Qui est responsable de quoi ? Pourquoi moi ? Pourquoi pas moi ? Autant de questions récurrentes qui émergent des propos de nos interlocuteurs et sont signes de graves perturbations de l'ensemble d'une organisation.

Comme nous venons de le voir la nouvelle grille ne se révèle pas aussi anodine que prévu, et, en soulevant un grand nombre de questions, elle pourrait être l'occasion d'une remise à plat de toutes les fonctions et d'une réflexion approfondie sur les qualifications et compétences requises pour clarifier rôles et responsabilités de chacun et permettre une meilleure communication et une meilleure efficacité de l'ensemble. La taille modeste de l'entreprise ne paraît pas incompatible avec l'ambition d'un tel objectif.

II.D- Des inquiétudes cumulées sur l'avenir

Nos interlocuteurs resituent la problématique de leur entreprise dans son contexte, ce qui a pour effet d'aggraver les inquiétudes de la plupart d'entre eux. Ces inquiétudes se situent à trois niveaux :

- de l'audiovisuel public,
- de l'audiovisuel extérieur de la France,
- de Monte Carlo Doualiya.

II.D.1- De l'audiovisuel public

En effet lorsqu'ils évoquent le secteur de l'audio visuel public dont ils sont une filiale, puisque Radio MC Doualiya est une filiale de RFI, les salariés de MC Doualiya estiment avoir de sérieux motifs d'inquiétude. Avec le projet de licenciement de 22% des effectifs de RFI et la grève la plus longue de l'histoire de l'audiovisuel public, la question se pose de savoir comment cette radio va sortir de l'impasse ?

A propos de RFI on peut parler actuellement « *d'une radio qui ne parvient plus à se faire entendre* » (« *les blogs du Diplo* », *le Monde diplomatique*, vendredi 3 juillet 2009 par Marie Bénilde) .

II.D.2- De l'audiovisuel extérieur de la France

Au travers de RFI, c'est la reconfiguration de l'ensemble de l'audiovisuel extérieur de la France qui se profile, puisque le président créateur de France 24, se trouve avoir la responsabilité de RFI comme du holding de l'Audiovisuel Extérieur Français (AEF).

Economies d'échelle, synergies, mutualisation, sont les maîtres mots et concernent tout autant MC Doualiya, et ce d'autant que MC Doualiya a également une direction des programmes commune avec France 24.

II.D.3- De Monte Carlo Doualiya

Les pertes d'audience annoncées (sans que la méthodologie des calculs n'ait été présentée, ni aux salariés ni après demande expresse du cabinet) contribuent à faire planer des menaces sur l'avenir de MC Doualiya et c'est bien ainsi que le perçoivent les salariés qui sont demandeurs d'une information incontestable sur les outils de mesure de l'audience. Ils n'ont pas non plus accès aux résultats de sondages qui les concernent pourtant au premier chef. L'importance des enjeux justifierait que cette attente soit entendue.

C'est donc sur un fond d'inquiétudes et de questions sans réponses sur leur avenir que les salariés vivent la période présente. Le rapprochement des rédactions de MC Doualiya et de France 24 ne risque-t-il pas d'affaiblir encore leur radio et donc de fragiliser leurs emplois?

Face aux incertitudes angoissantes la construction de scénarii est inévitable.

Dont le suivant reposant sur des faits récents : les salariés les plus anciens approchent de leur départ naturel ou le négocient pour certains ; les plus jeunes se tourneront avec plus de chances vers France 24, on en perçoit d'ores et déjà des signes : qu'en sera-t-il alors de la génération intermédiaire ?

Certaines personnes, qui se sentent écartées, souvent sans en connaître les raisons, sont enclines à imaginer leur avenir sous de sombres auspices et peuvent être amenées à côtoyer le désespoir. Leur image d'eux-mêmes a été atteinte, grave blessure pour tout être humain, et de plus elles peuvent se sentir acculées dans une situation sans issue. Il y a là un vrai sujet d'inquiétude et de réflexion urgente quant aux risques encourus par des individus placés dans de telles situations.

En résumé ce facteur de stress important que constitue un avenir très incertain est sous-jacent à tous les changements qui sont proposés ou imposés aux

collaborateurs de MC Doualiya, et ne doit pas être oublié si l'on veut comprendre une situation déjà complexe par ailleurs.

Faute de transparence et de visibilité, c'est la méfiance, l'inquiétude et l'anxiété qui dominent et parasitent gravement les canaux de communication d'une entreprise, tout en créant un terrain favorable aux risques psychosociaux et aux conflits.

II.E- Face à ces inquiétudes, quel management ?

--

II.E.1- Les principes fondamentaux du management ne sont pas mis en oeuvre

II.E.1.a- La proximité

On entend par proximité, la capacité du management opérationnel à être près de ses équipes. Dans une période de forte transition, dans une période où l'entreprise est « *au fond du trou* », ce principe de management est tout à fait essentiel.

Or, que constate-t-on ? A MC Doualiya, la ligne opérationnelle comprend, outre la Directrice Générale, la Directrice Générale Adjoint en charge des programmes, la rédactrice en chef, puis la responsable des animations et les rédacteurs en chef adjoint. Dans les propos qui suivent, il ne s'agit nullement pour notre part de mettre en cause les compétences professionnelles de la ligne managériale, mais de mettre en évidence, dans le contexte extrêmement difficile de MC Doualiya, ce qui nous semble être un grave déficit managérial.

La Directrice Générale est occupée principalement par ses fonctions à RFI et le personnel de MC Doualiya constate le peu de temps qu'elle est à même de leur consacrer. De plus les salariés de MC Doualiya - dont la fonction est d'être une radio arabophone- ne comprennent pas que la personne nommée à ce poste ne parle pas la langue arabe.

La Directrice Générale Adjointe qui partage son temps entre France 24 et MC Doualiya pour assurer la même fonction dans chacune des deux entreprises est, sans doute, insuffisamment présente physiquement à MC Doualiya pour prétendre manager correctement au quotidien cette antenne dans le contexte actuel. La plupart des personnes interrogées s'en plaignent et le déplorent.

Or, il s'agit là du poste clé puisque le titulaire de ce poste a été nommé pour redresser l'antenne. Mais comment peut-on prétendre redresser cette entreprise si l'élément clé de ce redressement n'est pas en mesure d'y être présent à temps plein? Accaparée par une tâche encore plus prenante à France 24, il ne semble pas que la Directrice Générale Adjointe soit présente la moitié de son temps (et encore...). Certes, la justification de cette direction commune entre les deux entreprises se trouve dans la volonté de créer une forte synergie, mais cela ne permet pas d'assurer un management à la hauteur de la situation ni des besoins de l'entreprise.

Il faut donc s'appuyer sur le poste juste en dessous, à savoir le rédacteur en chef, passage obligé suivant l'organigramme, entre la Directrice Générale Adjointe d'une part, et les Rédacteurs en chef adjoints, ainsi que la responsable de l'animation. Le rédacteur en chef est ici le poste le plus haut placé dans la ligne opérationnelle présent en permanence. Mais force est de constater, au travers de nos entretiens, que l'un des titulaires du poste fait l'objet d'un déficit de reconnaissance par l'ensemble de ses équipes. Celles-ci ne lui accordent pas la légitimité nécessaire à l'exercice de ses responsabilités et à la possibilité de palier le manque de management au niveau hiérarchique supérieur. Ce déficit de reconnaissance serait attribuable à des difficultés relationnelles. Il semblerait par ailleurs que l'autre rédacteur en chef soit en position de retrait.

Fait significatif, le tableau de service, élément clé du fonctionnement au quotidien, n'est pas placé sous la responsabilité des rédacteurs en chefs (la ligne opérationnelle) mais sous celle du Directeur Général Adjoint en charge des RH, des affaires administratives et financières, même si ce dernier prépare le tableau de service avec les rédacteurs en chef. Ce poste de DGA, qui devrait en principe être à même de faire preuve de rigueur dans l'application des règles sociales, n'est cependant pas le mieux placé pour réaliser le tableau de service en fonction des aptitudes des uns ou des autres. De plus, de par ses fonctions, il n'a pas d'autorité éditoriale. Il existe donc des déficiences objectives sur le plan organisationnel.

II.E.1.b- L'écoute

Depuis son arrivée en mars 2009 et jusqu'à la date de notre entretien avec elle, la nouvelle direction n'avait reçu en entretien qu'une « *quinzaine de personnes, une vingtaine de minutes pour chacun* » selon ses propres dires, pour ceux qui en avaient fait la demande. Est-ce la nécessité d'aller vite en besogne, est-ce le manque de temps, ou toute autre raison, toujours est-il qu'il ne semble pas que tout le personnel ait fait systématiquement l'objet d'un entretien individuel. De plus certaines personnes auraient été démisées de leur rôle sans autre forme de procès. Ainsi « *la direction s'est permis de juger les gens avant de les connaître* ».

Par ailleurs, certains membres de l'encadrement mettent en évidence que la direction n'a réuni que deux fois l'équipe d'encadrement, alors que, dans la situation de MC Doualiya il est certain que les mutations qui sont demandées au personnel nécessitent une bonne compréhension de l'encadrement, pour ne pas dire une adhésion. De fait, les nécessités du fonctionnement impliquent une relation plus étroite de l'encadrement. On rejoint ici le problème évoqué cidessus de la nécessaire proximité. Même s'il y existe d'autres raisons, il ne faut pas s'étonner si certains membres de l'encadrement se sentent frustrés d'être mis à l'écart des décisions. Comment dans ces conditions pourraient-ils adhérer, (ou même simplement comprendre), aux efforts demandés et aux décisions dont certaines apparaissent imposées sans autre forme de procès, avec des objectifs qui restent confus ?

Certes, la situation apparemment difficile de l'entreprise n'est pas le fait de la nouvelle direction. Mais justement, encore une fois, cette situation nécessiterait notamment plus de proximité, une meilleure écoute.

II.E.1.c- La transparence

Pour assurer correctement sa tâche, chaque salarié a besoin de savoir quelle est sa mission dans le contexte de l'entreprise, de quoi il est responsable, ce qu'il doit concrètement faire. Si l'entreprise a bien un objectif, le salarié doit y contribuer par ses objectifs individuels qui feront régulièrement l'objet d'une évaluation...

Ce B. A. BA du management ici n'existe pas et beaucoup se plaignent de ce manque de clarté et de transparence. Cela ne date pas de la nouvelle direction qui a d'ailleurs dans l'immédiat peut être d'autres urgences. Néanmoins, il convient de ne pas ajouter au manque de rigueur. Ainsi par exemple sur les tableaux de service des mois de mai et juin voit-on apparaître, pour le matin, un poste de « chef de tranche » et un poste d' « assistant d'édition (SDR) », sans que ces nouvelles fonctions ne soient définies. On notera d'ailleurs que le rôle de « assistant d'édition (SDR) » est tenu par des journalistes, dont on peut se demander si ce poste relève bien de leur fonction. (Selon la direction, l'assistant d'édition « *prépare, classe les informations, déblaie le terrain. Il est supposé être journaliste* »). D'ailleurs dans la publication d'une nouvelle édition du tableau de service du mois de juin, suite à une réunion du CHSCT, le terme d' « assistant d'édition (SDR) » a été remplacé par « secrétariat de rédaction Matin », à l'instar de ce qui est prévu pour la journée.

Il y a là un flou qui permet de fait une certaine souplesse dans une activité par nature mouvante, mais qui est néanmoins extrêmement perturbateur, notamment dans une période instable comme celle que vivent actuellement les salariés de l'antenne.

Aussi, comme nous l'avons entendu, « *chacun se croit le droit de faire ou de ne pas faire, chacun fait ce qu'il croit devoir faire* ». Résultat : « *il y a des plages où il n'y a personne, et il y a des plages où il y a beaucoup de monde* ».

Il n'y a pas non plus de fixation d'objectifs individuels ni a fortiori d'entretiens d'évaluation. Et même sans se focaliser sur l'aspect parfois un peu trop méthodique de ces techniques de management, il ne semble pas qu'il y ait beaucoup de transparence dans les relations, les choix opérés. Explique-t-on à un journaliste les raisons de sa mise à l'écart ? Son remplacement par un jeune animateur ? Si une émission réalisée déplaît, sait-on l'expliquer à celui qui l'a produite ? :

- « *Des journalistes sont écartés, ils deviennent mauvais dans leur travail d'un seul coup. Il y a un climat de stress, de clientélisme, de jalousie. Il y a un manque total de transparence* ».

- « *On remet en cause des journalistes qui ont fait leur preuve et on met à la place des gens qui ont peut être une belle voix mais pas d'expérience.* »

- « *La direction, ils se sont permis de juger les gens avant de les connaître.* »

De l'aveu même de la direction, « *les gens sont traumatisés. La majorité veut que ça marche, d'autres ont peur de perdre, des gens bloquent. Il y a un contentieux très lourd, des gens qui se sont autogérés. Or le moral est très important dans une rédaction.* » La direction considère que la nouvelle grille, que les nouvelles attributions « *ne sont pas figées* », et que c'est actuellement une phase de test.

II.E.1.d- La compréhension, le dialogue

L'incompréhension est totale entre la direction et une partie du personnel. Pour la direction, la mauvaise ambiance est le fait de personnes mal intentionnées avec un mode de fonctionnement systématiquement contestataire. De son point de vue, « *Il existe un contentieux trop lourd, l'autogestion a duré trop longtemps, certains sont traumatisés* ». « *Les journalistes ont des états d'âme* » « *il faut aller très vite* ». Certains auraient ainsi une vision désuète du journalisme : pour eux il est plus noble de parler de politique et ils méprisent le reportage. Quand on leur demande des propositions, ils n'en font pas. Or, « *il faut restructurer les programmes, recréer une dynamique* ».

Pour leur part, les journalistes expérimentés s'estiment lésés, considérant que l'on met à leur place des jeunes sans la compétence et l'expérience. Le choix des personnes est considéré pour un certain nombre comme « *arbitraire* » : certains sont plus sollicités que d'autres et s'en plaignent, d'autres sont moins sollicités et s'en plaignent aussi : « *si un journaliste était nul pourquoi on l'a gardé 15 ans ou plus et s'il était bon pourquoi on ne l'a pas promu ?* ». En résumé beaucoup « *n'y croient plus* ».

II.E.2- Les déficiences organisationnelles

II.E.2.a- L'organigramme

Suite à notre demande, la direction nous a fourni un organigramme daté du 25 mars 2009. Ce document d'une page ne précise d'ailleurs que les fonctions directement rattachées soit à la ligne opérationnelle (Information et Programmes), soit à la ligne fonctionnelle (Finances, Administration et RH). Par exemple il ne situe pas les journalistes, les techniciens, etc. Curieusement, il indique les postes de « *secrétariat de rédaction Matin* » alors que le tableau de service du mois de juin ne comportait plus ce poste, remplacé par « *chef de tranche* » et « *assistant de rédaction* ».

Suite à nos interrogations, la direction nous a ensuite fourni un document actualisé au 14 avril 2009 dans lequel a disparu le poste de « *rédacteur en chef week-end* » (dont il paraît que le titulaire n'a jamais travaillé le week-end sur ce poste) et les postes de « *secrétariat de rédaction matin* » remplacés par « *chef de tranche* ».

Mais au-delà de ces péripéties, nous avons été étonnés de constater qu'il n'existe pas d'organigramme complet et que même le document qui nous a été fourni n'est pas diffusé et est considéré comme confidentiel. Ni le CHSCT ni le CE n'auraient eu connaissance de ce document. Ce point est symptomatique du manque de confiance de la direction vis-à-vis du personnel, ou pour le moins de l'insuffisance de l'organisation du travail et de la communication, et dans ces conditions les difficultés de relationnel des salariés avec leur direction ne peuvent surprendre personne.

Sur le fond de l'organisation, nous nous interrogeons sur les points suivants :
- quelle différence entre le poste de rédacteur en chef adjoint (qui travaille en journée) et le poste de « *chef de tranche Matin* » ?

- est-il logique que le poste « animation » dépende du rédacteur en chef et non directement du Directeur Général Adjoint en charge de l'information et des programmes ?

- pourquoi n'est-il pas prévu un responsable d'antenne chargé de coordonner tous les éléments qui doivent passer à l'antenne, de s'assurer de la qualité de la diffusion sous toutes ses formes (fonctionnement des antennes dans les différents pays, respect de l'habillage d'antenne : jingles, bandes sonores,...) ?

II.E.2.b- Le tableau de service

Le tableau de service est le document qui donne, semaine après semaine et jour par jour, les attributions de chacun suivant les différentes plages horaires. Ce document permet à tout un chacun de connaître ses horaires de travail, ses attributions, mais aussi de savoir quelles sont les autres personnes qui vont travailler avec lui, etc... Il précise aussi les noms des personnes en mission, en formation, en repos hebdomadaire, en congé, etc... C'est le document clé auquel tout le monde fait référence et à partir duquel chaque salarié va organiser sa vie, non seulement sur le plan professionnel, mais aussi sur le plan personnel, car bien évidemment, il donne « en creux » les plages où l'on ne travaille pas. Ce document est établi par le Directeur Général Adjoint en charge des Finances, de l'Administration et des RH4, qui en a la responsabilité et non par la ligne opérationnelle, même s'il est préparé en liaison avec le Rédacteur en Chef. Ce point, essentiel, nous paraît surprenant dans la mesure où c'est la ligne opérationnelle qui est seule à même d'apprécier les besoins de la rédaction et les capacités de chacun à y répondre. Comment dans ces conditions le management opérationnel peut-il faire preuve d'autorité et de crédibilité dans la mesure où il n'a pas la maîtrise du seul outil réel de management au quotidien ? Ce point heurte profondément un certain nombre de salariés habitués à ce que le tableau de service soit sous la responsabilité du rédacteur en chef ou préparé par quelqu'un directement sous son autorité. Ainsi, le DGA en charge des Finances et des RH « *croit qu'il maîtrise le tableau de service. En fait il a calcifié notre énergie, on travaille à l'usine* ».

Il est vrai que l'établissement du tableau de service tel que réalisé actuellement laisse à désirer et fait l'objet de graves dysfonctionnement en matière de management :

- une fois le tableau de service du mois établi et diffusé, les salariés organisent leur vie privée en fonction des horaires de travail qui leur sont attribués. Or, il arrive que, après diffusion, le tableau de service soit modifié (pour x raisons valables : maladie, problème d'actualité, ...). Ces modifications ne se font pas toujours avec l'accord préalable des intéressés qui ont pu entre temps prendre des engagements d'ordre privé sur leur temps libre. Pour la direction, il suffit à ces personnes « *de consulter le tableau affiché ou l'Intranet avant de quitter le travail pour éviter ce genre de désagrément* ». On ne peut pas cautionner de telles méthodes de

4 il s'avère que les appellations de cette fonction sont variables selon les documents . un papier à en tête portant les indications suivantes : DGA Organisation, RH, Finances, mais si l'on s'en réfère à l'organigramme nous lisons : DGA Finances, Administration, RH, et sur une carte de visite nous trouvons une troisième formulation : DGA en charge des ressources humaines, des affaires administratives et financières. Cette confusion peut interroger sur les contours de la fonction.

management. La moindre des choses serait évidemment, avant de modifier le tableau de service dans des délais raccourcis, de demander l'accord des personnes concernées en leur expliquant le problème qui se pose. Ce serait faire preuve du minimum de considération vis-à-vis du personnel. Il semble indispensable de définir les modes de fonctionnement d'urgence.

- Le rythme de travail n'est pas systématiquement respecté et il arrive que des salariés travaillent sept jours d'affilée.

- Le rythme 5/2/4/3, qui permet d'avoir plusieurs jours de repos cumulés, n'est pas non plus systématiquement respecté pour les journalistes de jour. Par ailleurs, la découverte des tableaux de service des mois de juillet et août récemment publiés a créé un certain émoi dans la mesure où des affectations seraient apparues, basées sur des critères difficiles à comprendre, les compétences de certains n'étant pas reconnues de la majorité, alors même que d'autres salariés qui ont les compétences et l'expérience pour tenir ces postes semblent avoir été écartés. On rejoint ici la question du manque de clarté et de transparence à la fois dans la description des postes et dans leur attribution. Ainsi certaines nominations sur des postes dont les fonctions ne sont pas officiellement définies ouvrent la porte aux abus engendrant eux-mêmes toutes sortes de frustrations.

II.E.2.c- L'équipe managériale

Toute entreprise, notamment dans les phases de mutation délicates, a besoin d'avoir une équipe managériale soudée. Cette équipe se réunit régulièrement et à périodicité rapprochée afin d'assurer cette cohésion et de faire en sorte que tout le monde tire dans la même direction.

Il ne semble pas que ce soit le cas de Monte Carlo Doualiya. L'équipe managériale comprend ici outre les deux Directeurs Généraux Adjoints, les rédacteurs en chefs, les rédacteurs en chef adjoints, le responsable des programmes et celui de la technique et de l'informatique. C'est cette équipe qui peut agir au quotidien, faire passer les messages, s'assurer du bon fonctionnement, etc... Encore faudrait-il que chacun s'y sente pleinement intégré et reconnu dans son travail. Mais il ne semble pas que cette équipe soit souvent réunie et les dissensions semblent très fortes entre certaines personnes. C'est un handicap majeur, surtout dans un contexte où la Directrice Générale Adjointe opérationnelle est souvent accaparée par d'autres responsabilités.

II.F- Les problèmes de certains métiers

Nous évoquerons ici succinctement des problèmes spécifiques à certains métiers qui ont été abordés au cours de nos entretiens.

II.F.1- Les journalistes

La mise en place de la nouvelle grille a été pour les journalistes l'occasion de modifications d'affectations et de fonctions. Par exemple, concernant les présentateurs du matin, certains ont été promus « chefs de tranche », d'autres se retrouvant « assistants d'édition ». Dans les deux cas sous la même appellation de journaliste non seulement les fonctions changent, mais aussi, et peut-être surtout, le statut et l'image sociale. Ces changements d'affectation (journalistes écartés...) concernent plusieurs personnes sans que l'on puisse affirmer que tous aient été reçus pour leur expliquer les motifs de leur changement d'affectation, de la suppression de leur émission, etc... : « *Je fais mon travail de journaliste à 10%. Personne ne m'a reçu pour me prévenir. J'ai posé la question, réponse : c'est temporaire. J'ai reposé la question. Réponse : c'est comme ça.* » Certaines personnes en effet considèrent que les journalistes n'ont pas su évoluer au même rythme que l'âge moyen de la population du Moyen-Orient : « *Ils sont un peu coupés de la réalité. Ils ont du mal à se remettre en question.* »

Ainsi ces journalistes expérimentés voient des missions confiées à de jeunes animateurs dont ils considèrent qu'ils n'ont pas une approche professionnelle, et en souffrent d'autant : « *on stigmatise les animateurs* ». Les journalistes déplorent aussi qu'il n'y ait plus suffisamment de magazines de la rédaction.

II.F.2- Les animateurs

Payés à l'émission, les animateurs n'ont pas de stabilité. Ils sont intermittents du spectacle avec un statut précaire. Certains réalisent un travail énorme avec peu de moyens, peu d'aide. Ils passent beaucoup de temps pour remplir l'antenne : « *C'est beaucoup de sueur pour des petits salaires* ». Ils peuvent être amenés à devoir changer d'émission sans avoir leur mot à dire et peuvent se retrouver avec le stress important de devoir quotidiennement et sans arrêt trouver de nouveaux intervenants à l'antenne.

L'ambiance dans l'équipe des animateurs est considérée comme stressante, avec peu de soutien de la part du management direct, peu de retour sur le travail accompli. Le clientélisme semble fort : « *L'ambiance de travail, c'est chacun pour soi* ».

Les animateurs sont les plus directement concernés par la nouvelle grille, la journée qui constituait leur plage ayant été considérablement allégée. Certains se sont retrouvés sans aucune affectation, et ont eu à vivre une période de vide et d'inutilité angoissante : « *Je suis complètement effacé avec la nouvelle grille* ».

II.F.3- Les rédacteurs en chef adjoints

Le nouvel organigramme avec l'arrivée d'une nouvelle rédactrice en chef à remis en cause leur rôle décisionnel. Faute de redéfinitions de leurs fonctions, ils se retrouvent dans un rôle de figurants, leur travail n'a plus vraiment de sens et leur déplacement dans l'espace revêt une forte signification symbolique. Placés sous l'autorité de la rédactrice en chef, ils ne peuvent prendre aucune initiative : « *Aujourd'hui je travaille de 10 à 20% de mes capacités* ». Dans la semaine, tout est pris en charge par le rédacteur en chef. Cette situation est par nature conflictuelle et ouvre systématiquement à la critique au moindre dérapage, à la moindre décision pour peu qu'elle soit professionnellement contestable. La direction précise avoir récemment proposé aux rédacteurs en chef adjoints un cahier des charges comportant la liste de leurs attributions. Ils doivent exécuter les choix éditoriaux de la conférence de rédaction, et les suivre jusqu'à la conduite et la note au matin.

II.F.4- Les techniciens

De par leurs fonctions spécifiques, et malgré quelques zones d'incertitudes, ils constituent le groupe le plus solidaire et le plus clairement encadré. En effet la technique donne par nature moins de prise aux ambiguïtés et ils se situent de manière plus neutre également du fait de la relative homogénéité de leurs origines.

C'est sur des critères précis qu'ils se positionnent : les horaires, les conditions de travail. Ils parlent plus facilement d'une seule voix, sont mieux entendus et ils sont en position de négocier. Le problème du technicien est dans la tranche horaire du petit matin, car « *il n'y a rien de plus terrible que de se lever à deux heures du matin deux jours par semaine.* ». Le cycle du sommeil et le cycle alimentaire sont déréglés. Ils sont ouverts à des modifications des horaires du petit matin, encore faut-il qu'ils trouvent une base commune entre eux et la direction.

Dans la synergie avec France 24 ils trouvent des sujets d'inquiétude quant à la qualité de leur travail ou même surtout pour leur emploi : « *On met sans arrêt F24 à l'antenne, ce n'est pas bon.* » Ils craignent en particulier que dans les plages de 11h30 à 16h ils ne soient plus que des « *presse boutons* ». De plus, avec la nouvelle grille il y a moins de production, mais il semble qu'elle soit mal répartie dans la semaine, ce qui fait que la charge des techniciens est aussi mal répartie.

Leur niveau d'exigence en matière de son est mis à mal, ainsi que leur conscience professionnelle. Pour eux le métier de la radio et de la télévision ne peuvent pas se confondre. De plus, avec les outils actuels (la numérisation est arrivée en 2000), beaucoup de journalistes préparent eux-mêmes leur émission, même si le mixage doit être fait par un technicien professionnel car peu de journalistes sont capables de faire un vrai mixage. Certains journalistes vont beaucoup plus vite à faire le travail seul, mais parfois au détriment de la qualité. Pourtant le technicien est prêt à en faire plus, comme monter un son en arabe,

même si on ne connaît pas la langue : « *Je demande aux journalistes de nous mettre à l'épreuve.* »

II.F.5- Les programmeurs musicaux

Ces deux personnes ont vu dans la nouvelle grille une modification substantielle de leur charge de travail, les tranches libérées devant être occupées par de la musique préenregistrée en plus de l'habillage des tranches animées qui auparavant représentait l'essentiel de leur activité.

Une de leurs conditions de travail caractéristique réside dans l'anticipation de leur travail qui doit être prêt à l'avance, ce qui implique des contraintes de rythme avec des surcharges ponctuelles.

La stabilité ou l'instabilité de leur statut respectif entraîne inévitablement un ressenti différent de leur travail.

II.G- Un climat très tendu

II.G.1- Des difficultés de communication

Comme cela a été analysé à plusieurs reprises dans les rubriques précédentes, les problèmes de communication sont l'un des principaux handicaps de cette entreprise. Les raisons en sont multiples :

- historiques
- culturelles
- structurelles

• Historiques : le passé, nous l'avons vu, s'est, au bilan de l'histoire, transformé en passif. D'une histoire riche, à cause des difficultés accumulées au fil du temps, on aboutit à un présent où les tensions sont extrêmes, qu'il s'agisse de tensions interpersonnelles ou intergroupes.

• Culturelles : nous nous situons dans un contexte où le stress est omniprésent et fait partie intégrante de la vie professionnelle. Le direct, le « scoop », l'évènement qui doit être couvert vite et sans le droit à l'erreur sont autant de moments forts et certes exaltants mais où la tension nerveuse est intense. Des origines multiples et hétérogènes de la plus grande partie du personnel, malgré la communauté linguistique, complexifient la situation, nous l'avons déjà évoqué.

Si ces caractéristiques ne facilitent certes pas la tâche manageriale, les ignorer est à coup sûr courir le risque de l'échec.

- Structurelles : les directions successives ont, semblerait-t-il, plutôt accentué

par leurs méthodes les dissensions internes, que réussi à instaurer un climat de travail constructif.

Nous sommes donc en présence d'un collectif de travail dégradé, où, il faut le noter, des individus en difficulté auraient du mal à trouver du soutien.

Le collectif de travail a pour fonction de protéger l'individu, il est l'instance qui permet de faire face aux difficultés. En procurant le sentiment d'une orientation commune il constitue le ciment de la solidarité. Il peut aussi préserver la santé de l'individu dans la mesure où il pousse à ce que le débat ne se porte pas directement sur des questions personnelles, et aide à ce que le stress, l'incertitude et l'anxiété restent limités.

Le collectif est lié à l'existence de règles partagées qui orientent les arbitrages, face aux inévitables tensions engendrées par l'activité, qui protègent contre l'échec et permettent de ne pas porter seul le poids du travail. Nous avons constaté ici des modes de communication qui sont soit absents, soit violents, signes d'une absence de médiation, et des replis individuels ou communautaires générateurs de souffrance individuelle et collective. Entre l'individu et le collectif de travail s'est parfois interposé le niveau communautaire qui fausse les règles du jeu professionnelles et aggrave les problèmes et les souffrances. C'est tout un système qui fonctionne de manière destructrice à l'égard de ses membres.

Corollairement à ce défaut de communication se manifeste une très forte demande d'information et de communication managériales équitablement destinées à tous. Dans la mesure où elle concernerait l'ensemble du groupe elle aurait pour rôle de rétablir un lien et éventuellement des possibilités d'échange sur des faits.

Il est à noter à l'actif de la direction actuelle la mise en place d'une réunion hebdomadaire de prévision destinée à débattre de choix éditoriaux et de couvertures. Il semblerait que la participation n'y soit que partiellement active de la part des salariés concernés qui ne feraient pas beaucoup de propositions. Certains parmi les salariés font remarquer que leurs propositions étant trop souvent rejetées, ils en font de moins en moins. Trois réunions générales, en janvier, mars et juin, ont été organisées par la direction dans le but d'informer les salariés.

Mais tout se passe comme si, quel que soit le discours des uns et des autres, il rencontre la méfiance et la suspicion. Dans l'état actuel, le non dit, le secret, les supputations, la rumeur sont très présents à défaut de réels échanges. Nous avons constaté par exemple que le tableau de service était le vecteur essentiel, voire unique pour certains, des messages adressés aux salariés. Il est donc inévitablement surinvesti d'une forte charge symbolique. Les entretiens que nous avons menés ont aussi été l'occasion d'une expression libre et libératrice pour un certain nombre de personnes, car celles-ci n'ont semble-t-il guère d'autre canal où s'exprimer.

travail

Au-delà des critères d'horaires et de rythmes de travail, l'expression spontanée du ressenti sur les conditions de travail traite beaucoup plus souvent de leur aspect relationnel. Les incertitudes, les injustices, le favoritisme ressortent fréquemment. Il y a des personnes qui se sentent mises à l'écart sans qu'on leur ait fourni d'explication. Elles imaginent des raisons mais, dans de nombreux entretiens, ce sont des questions qui émergent : Pourquoi moi ? Pourquoi pas moi ? Qu'est ce que j'ai fait ? Qu'est ce que je n'ai pas fait ? Suis-je sanctionné ? De quoi ? etc... «*Je n'ai pas de problèmes avec des gens en particulier, j'ai un problème avec l'injustice et le silence*», phrase éloquent.

Les personnes qui se sentent marginalisées sont fragilisées par un sentiment d'échec et de non reconnaissance et le silence qui entoure ces situations est un facteur aggravant. La réaction de retrait est la plus fréquente : ces personnes ne participent plus à la vie collective qu'à minima, et un système de marginalisation, voire d'exclusion semble en place.

Dans tous les cas la stigmatisation individuelle et la victimisation engendrent le doute, l'anxiété et le désarroi et peuvent se révéler néfaste pour la santé physique et mentale.

Outre les relations hiérarchiques, les relations transversales sont concernées par ce climat détérioré. Entre pairs, la mise en concurrence sur des critères peu explicites ou peu avouables, entretient des relations tendues voire conflictuelles. Il est en conséquence souvent question de mal être au travail et plusieurs personnes ont exprimé leur difficulté de plus en plus grande à venir travailler.

II.G.3- Un besoin de reconnaissance insatisfait

Le travail est un lieu central et essentiel de la quête d'identité, autrement dit le lieu même du besoin de reconnaissance, et c'est bien évidemment du regard des autres que chacun de nous attend cette reconnaissance.

En l'absence de systèmes d'évaluation et de contrôles à base de repères clairs et explicites, connus de tous, chacun a les objectifs qu'il se fixe et va s'auto évaluer avec d'inévitables risques de dérive.

On est choisi ou on est rejeté, qu'il s'agisse de missions ou de promotions fonctionnelles. C'est l'aspect affectif et subjectif qui domine au détriment du rationnel et de l'organisationnel. Mais qu'en est-il des compétences requises ? Des compétences de chacun ? Qui en juge et selon quels critères ?

Nous sommes ici dans un flou déstabilisateur pour les salariés et pouvant donner prise à des suspicions et des rancœurs aussi stériles que profondément nuisibles au climat général et à la bonne marche de l'entreprise.

supplémentaire et génératrice de stress collectif et individuel. Ce sujet a fréquemment été évoqué au cours des entretiens et il nous a été dit que des propositions de critères ont été faites à plusieurs reprises aux directions successives, sans résultats.

En résumé, de tous ces facteurs découle le fait que le travail à Monte Carlo Doualiya s'exerce dans une ambiance délétère, génératrice de souffrance et sans doute de dysfonctionnements. Cette situation ne peut qu'être préjudiciable tant pour les individus que pour l'efficacité de l'entreprise.

Ce constat est d'autant plus regrettable que cette entreprise bénéficie d'un capital de compétences, et de salariés qui lui sont très attachés. Le principe d'une nécessaire reconquête de l'audience est unanimement admis, encore faudrait-il que le projet censé y parvenir fasse l'objet d'une adhésion suffisante. Pour cela, cette déficience d'audience nécessiterait d'être objectivement mesurée et donc incontestablement établie, afin de pouvoir fixer des objectifs crédibles au projet.

D'autre part, et au risque de nous répéter, sans une réelle volonté de transparence et de communication, l'adhésion indispensable ne serait pas au rendez-vous.

-III-

PRECONISATIONS

La direction affiche son ambition de redresser MC Doualiya dont l'audience serait « *au fond du trou* » - opération de la dernière chance - et qui a été malmenée (au sens premier du terme) pendant de nombreuses années. Cette ambition louable implique néanmoins de favoriser un minimum d'adhésion et de confiance de la part de l'ensemble du personnel. Ceci passe nécessairement par un changement d'attitude en matière de dialogue et de communication et par une véritable approche managériale.

III.A- Rétablir la confiance par la transparence et le dialogue

L'évidence s'impose que c'est à des problèmes de communication que renvoient la plupart des questions soulevées au cours de ce rapport et les attentes dans ce domaine sont fortes de la part des salariés.

Il n'y a pas de communication ni de non communication neutres, et l'affectif ne peut pas être nié sans revenir au galop. Néanmoins les problèmes soulevés peuvent et doivent être traités de manière rationnelle dans un objectif d'efficacité.

Les divergences de sensibilités et d'opinions devraient être dépassées par une convergence professionnelle autour d'une entreprise et d'un projet commun. Mais pour être dépassées, il est nécessaire que ces divergences soient entendues et non déniées. Le passage de l'implicite à l'explicite est requis à tous les niveaux ainsi que la formalisation de règles.

Dire que la radio serait « *au fond du trou* » ne suffit pas à expliquer l'état réel de la situation. Celui-ci (évolution des taux d'audience pays par pays, zone par zone) doit être clairement explicité, y compris les méthodes utilisées de mesure de l'audience.

La nouvelle ligne stratégique, le projet que l'on veut mettre en oeuvre, doivent être écrits et connus de tous. Le projet est le moteur d'un groupe professionnel et le sens de son action. En son absence, ou s'il est opaque, la dynamique fait défaut au groupe et le manque de repères induit inquiétudes et fantasmes. Quelles qu'elles soient, les décisions prises nécessitent d'être expliquées et ne seront acceptées que si elles s'inscrivent effectivement dans la ligne stratégique. Chacun a besoin d'y voir clair sur l'intérêt de sa contribution par rapport à la ligne stratégique, même si cela peut dans certains cas être difficile à accepter, ce qui fait partie de la vie de toute entreprise et constitue une des fonctions importantes du management.

Le partenariat avec France 24 doit faire l'objet d'une convention établissant les buts recherchés, les règles et processus de fonctionnement en commun etc... . On recherchera une juste répartition des rôles et des missions où le personnel impliqué de Monte Carlo Doualiya doit pouvoir tenir toute sa place et son professionnalisme afin d'être reconnu et pleinement utilisé. Il est souhaitable que cette convention soit préparée avec la collaboration de salariés de Monte Carlo Doualiya afin de prendre en compte leurs attentes et de les intégrer au nouveau projet dessiné par la direction, afin de motiver l'ensemble des salariés sur ce projet.

III.C- Rétablir la confiance en structurant le management

III.C.1- Une direction éditoriale plus présente

La direction éditoriale qui est au coeur du fonctionnement opérationnel nécessite d'être plus présente au quotidien. A défaut d'une présence renforcée de la Directrice Générale Adjointe (ce qui serait la meilleure solution), une délégation doit être attribuée à quelqu'un qui soit investi d'une réelle légitimité de par ses qualités professionnelles et managériales. On notera à ce propos l'absence d'un directeur d'antenne capable de coordonner la programmation, la rédaction, la technique, ou à défaut un secrétaire d'antenne.

III.C.2- Une véritable équipe managériale

Toute entreprise, notamment dans les phases de mutation délicates, a besoin d'avoir une équipe managériale soudée. Cette équipe se réunit régulièrement et à périodicité rapprochée afin d'assurer cette cohésion et de faire en sorte que tout le monde tire dans la même direction. L'équipe managériale comprend ici outre les deux Directeurs Généraux Adjoints, les rédacteurs en chefs, les rédacteurs en chef adjoints, le responsable des programmes et celui de la technique et de l'informatique. C'est cette équipe qui peut agir au quotidien, faire passer les messages, s'assurer du bon fonctionnement, éviter dérives, conflits, stress, souffrance etc...Chacun doit s'y sentir pleinement intégré et reconnu. Notamment, il convient de mieux mettre en valeur et d'utiliser le professionnalisme des rédacteurs en chefs adjoints.

III.C.3- La transparence des outils de management et le respect des règles

Il semble indispensable qu'un organigramme structuré, reflet et support d'une réalité fonctionnelle, soit établi et largement diffusé.

De même on souligne le besoin d'un tableau de service établi par la ligne éditoriale et dans le respect de règles connues de tous, qui serait communiqué avec une anticipation suffisante, et modifié le cas échéant après concertation des personnes concernées.

III.C.4- Des définitions claires des règles d'attributions

Chacun a besoin de connaître précisément sa place, son rôle, ses attributions, ses responsabilités. Il convient d'établir les descriptions de poste, en commençant d'ailleurs par les postes dont les fonctions n'existent pas dans la convention collective. En regard pourraient s'inscrire les compétences nécessaires.

III.C.5- Un entretien périodique d'évaluation. Une reconnaissance du travail accompli

Afin de baliser son parcours professionnel, de savoir comment son travail est apprécié, de connaître les efforts qui lui sont demandés, un entretien annuel d'évaluation est nécessaire.

Mais au-delà de cet aspect un peu formel de la communication entre employé et direction, chaque responsable se doit d'informer en temps réel (et en face à face) des manquements de chacun par rapport aux règles et à la ligne stratégique afin de permettre au salarié de progresser et aussi de permettre la reconnaissance des efforts accomplis.