

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

1 7 ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission d'enquête sur la neutralité, le fonctionnement et le financement de l'audiovisuel public

- Audition, ouverte à la presse, des représentants du centre d'étude et d'analyse des techniques (CEDAET), auteur d'un rapport sur les conditions de travail à France Télévisions (octobre 2025) : Mme Mickaëlle Lantin-Mallet et M. Nicolas Bouhdjar..... 2
- Présences en réunion..... 23

Jeudi

22 janvier 2026

Séance de 10 heures 30

Compte rendu n° 18

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

**Présidence de
M. Jérémie Patrier-Leitus
Président de la commission**



La séance est ouverte à dix heures quarante.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Mes chers collègues, nous accueillons désormais les représentants du Centre d'étude et d'analyse des techniques (CEDAET), qui sont les auteurs d'un rapport relatif à l'existence d'un risque grave au sein de la rédaction nationale de France Télévisions, lequel a suscité de nombreuses questions et réactions.

Pour ceux qui ne vous connaîtraient pas, je rappelle que le CEDAET a été créé en 1985 sous forme associative, puis transformé en société coopérative et participative (Scop) en 1988. Il s'intéresse particulièrement aux questions relatives aux conditions de travail et à la santé. À ce titre, il accompagne les représentants du personnel au sein des comités sociaux et économiques (CSE) pour réaliser des expertises en cas de projet de réorganisation ou d'existence d'un risque grave pour la santé des salariés. C'est dans ce cadre que les auteurs du rapport ont travaillé sur les conditions de travail au sein de France Télévisions, à la suite d'une demande que leur a adressée le CSE du siège de l'entreprise.

Ce rapport est récent : établi le 26 septembre 2025, il a été remis le 23 octobre dernier au CSE. Il fait état de problèmes dont nous allons parler cet après-midi avec les représentants syndicaux de France Télévisions. J'ai souhaité que nous puissions, au préalable, auditionner ses auteurs, que je vais tout de suite vous présenter.

Monsieur Nicolas Bouhdjar, vous êtes sociologue de formation, aujourd'hui expert et formateur en matière de santé, sécurité et conditions de travail pour les CSE au sein du CEDAET.

Madame Mickaële Lantin-Mallet, vous êtes anthropologue et avez notamment étudié à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS). Intervenante en santé au travail, vous consacrez l'essentiel de vos recherches aux processus judiciaires de résolution des conflits et à l'expérience de la maladie.

Vous avez donc tous deux rédigé, avec Mme Alice Collado-Dreillard, un rapport de 160 pages dans lequel vous dressez un tableau assez inquiétant des conditions de travail au sein de la rédaction nationale de France Télévisions. Vous soulignez notamment l'existence d'une organisation « autoritaire et élitiste » au sein de l'entreprise, où le modèle existant chez France 2, que vous qualifiez de « plus autoritaire », s'est visiblement imposé à France 3. Vous indiquez que la rédaction de cette chaîne a toujours été vue de manière assez condescendante, avec pour preuve l'existence de rémunérations plus faibles que chez France 2. Vous soulignez également combien les restructurations opérées au sein de France Télévisions ont suscité des cloisonnements qui, par la suite, ont empêché la mobilité au sein des rédactions de France Télévisions.

Avant que vous ne puissiez échanger avec le rapporteur et les autres députés présents, je voudrais vous poser une première question. Mme la présidente-directrice générale de France Télévisions a annoncé hier le remplacement du directeur de l'information Alexandre Kara par Philippe Corbé. Comment analysez-vous cette décision ? Selon vous, qu'est-ce qui a conduit Mme Ernotte à faire ce choix ?

Mais, avant de vous laisser la parole, je vous remercie de nous déclarer chacun tout autre intérêt public ou privé de nature à influencer vos déclarations et je vous rappelle que l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées

parlementaires impose aux personnes auditionnées par une commission d'enquête de prêter le serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité.

(M. Nicolas Bouhdjar et Mme Mickaële Lantin-Mallet prêtent successivement serment.)

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je vous remercie et je vous laisse la parole.

M. Nicolas Bouhdjar, auteur d'un rapport sur les conditions de travail à France Télévisions. Monsieur le président, Monsieur le rapporteur, Mesdames, Messieurs les députés, je commencerai par vous présenter le travail d'expertise en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail auprès des représentants du personnel, car il est peu connu. Les représentantes et représentants du personnel au sein des CSE peuvent avoir leurs propres experts sur un certain nombre de sujets, en matière économique et comptable mais aussi dans le domaine qui est le nôtre – de la même façon qu'une direction peut avoir ses propres consultants. Ils définissent le cahier des charges et nous indiquent ce qu'ils nous demandent de rechercher, mais ils ne tiennent pas le stylo. Tout le monde ne peut pas s'improviser expert. Ce sont des experts-comptables ou des experts habilités, comme nous – c'est-à-dire des professionnels ayant une autorisation d'exercer – qui interviennent en mettant en œuvre une méthodologie validée, vérifiée et régulièrement auditée pour répondre aux questions des représentants du personnel.

Nous intervenons dans deux principaux cas de figure. Les représentants du personnel peuvent solliciter un expert en amont de la mise en œuvre d'un projet important afin qu'il évalue les impacts que celui-ci pourrait avoir sur les conditions de travail. Si les représentants estiment qu'il existe une situation dite « de risque grave » – terme reconnu par le code du travail –, ils peuvent également solliciter de leur propre initiative une expertise destinée à évaluer l'ampleur éventuelle de ce risque grave, à en identifier la nature et à en analyser les causes. Ce risque grave peut être chimique, physique ou psychosocial – c'est dans ce cadre que s'est déroulée l'expertise demandée par les représentants du personnel du CSE du siège de France Télévisions.

Le CEDAET possède l'agrément pour mener des expertises depuis 2007 et a commencé à en réaliser au sein de France Télévisions en 2009. Nous en faisons également dans nombre d'autres secteurs : nous sommes des analystes des conditions de travail et non des spécialistes des médias, même si nous avons réalisé un certain nombre d'expertises au sein de France Télévisions.

Celle au sujet de laquelle vous nous sollicitez porte sur une profession particulière, celle des journalistes, mais nous avons été amenés à faire des expertises sur d'autres métiers de la chaîne de production audiovisuelle.

Notre méthodologie consiste à essayer de proposer des réponses aux questions posées par les représentants du personnel, à la faveur et à l'aune d'une enquête que nous réalisons. En l'occurrence, s'agissant de la décision de remplacer le directeur de l'information, nous n'avons aucune information spécifique. Il ne nous a pas été demandé d'enquêter sur le sujet et nous ne saurions donc dire, au risque de vous décevoir, si cette décision a un quelconque lien avec les problématiques que nous mettons en avant dans notre rapport.

J'ajoute que ni le directeur, ni même la direction de l'information, ne sont le sujet de nos phrases. Nous nous efforçons de décrire une organisation de travail, une structure

– laquelle, bien souvent, survit aux changements de responsables. Il nous sera donc difficile de répondre à votre première question.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Cela signifie-t-il que ce que vous avez caractérisé n'est pas une question de personnes mais de structure ? Diriez-vous que ce serait presque systémique ?

M. Nicolas Bouhdjar. Effectivement, cela s'accompagne peut-être d'une inflexion de la politique et des orientations stratégiques de la rédaction nationale de France Télévisions...

J'aurais dû préciser que notre intervention commence juridiquement le jour où le CSE vote une délibération qui nous désigne pour réaliser une expertise, et qu'elle se termine le jour où nous restituons notre rapport devant lui. À partir de cette date, nous n'avons même plus le droit de mettre les pieds dans l'entreprise : depuis le 23 octobre, nous ne sommes plus allés dans les locaux de France Télévisions. Nous n'avons ni échos particuliers, ni mandat pour analyser ce qui s'y est déroulé depuis.

Le point de départ de notre rapport, c'est une alerte de la société des journalistes (SDJ) de la rédaction nationale de France 3 qui a conduit le CSE du siège de France Télévisions à décider de recourir à une expertise. Mandat nous a été donné d'explorer les sources de risques psychosociaux et, plus particulièrement, l'hypothèse d'inégalités de traitement entre journalistes en fonction notamment de la rédaction d'origine. France Télévisions est en effet le résultat d'une fusion entre France 2 et France 3, qui s'est approfondie au fil du temps et qui s'est traduite du point de vue éditorial et, s'agissant des journaux télévisés, par la fin des éditions nationales de France 3 en 2023.

Nous avons administré un questionnaire quantitatif à l'ensemble des personnels de la rédaction nationale. Ses résultats ont montré que l'expérience de travail était corrélée à l'état de santé perçue – plus l'expérience de travail était mauvaise, plus l'état de santé était dégradé – et que c'étaient les femmes, les plus anciens et les personnes issues de France 3 qui déclaraient les situations les plus critiques, tant du point de vue du travail que de l'état de santé perçue.

Lorsque nous creusions les raisons alléguées à l'appui d'une expérience de travail perçue comme négative, les professionnels interrogés citaient la surcharge de travail, un défaut d'échanges professionnels ou encore un manque de reconnaissance de leurs compétences, de leurs efforts ou de leurs propositions. S'y ajoutait la dénonciation de comportements délétères voire de traitements perçus comme discriminatoires.

Pour mieux comprendre ce constat établi de façon superficielle par le questionnaire, nous avons mené des dizaines d'entretiens et réalisé des observations directes du travail au sein de la rédaction nationale de France Télévisions. Pour le dire rapidement et de façon peut-être caricaturale – nous pourrions y revenir si vous le souhaitez –, cela nous a amenés à considérer que la fusion historique des rédactions nationales de France 2 et de France 3 n'a pas conduit à un modèle éditorial et de relations sociales qui serait radicalement nouveau, hybride ou réinventé, mais plutôt à une assimilation des journalistes de France 3 au modèle de France 2 – ce dernier étant largement reconnu comme plus autoritaire, plus hiérarchique et plus élitiste.

Cela s'est traduit progressivement par une division accrue du travail et par une parcellisation des tâches, notamment dans la réalisation des sujets et des reportages, avec une division des différents éléments qui forment les sujets du journal télévisé. Cela se traduit aussi par des inégalités sur le plan salarial ainsi que dans l'accès aux sujets et aux éditions perçues

comme les plus prestigieuses, comme « Le 20 heures », et par un amoindrissement du temps consacré aux échanges, aux propositions et aux initiatives issues de journalistes sans position d'encadrement.

Nous avons constaté qu'en moyenne, les journalistes issus de France 3 étaient défavorisés : rémunérations plus basses, moindre accès aux positions d'encadrement, aux éditions les plus prestigieuses, aux magazines et aux sujets les plus longs – s'agissant de la durée de confection du sujet comme de sa durée de diffusion –, ou encore à la possibilité de signer un sujet en tant qu'auteur ou autrice principal.

C'est une moyenne. La comparaison entre France 2 et France 3 montre globalement des inégalités très fortes entre individus, si bien que des anciens de France 2 peuvent aussi être défavorisés quand certains anciens de France 3 tirent en quelque sorte leur épingle du jeu.

L'absorption de la rédaction nationale de France 3 par celle de France 2 a été une démarche éditoriale mais aussi économique : elle visait une mutualisation et une réduction des moyens. D'un côté, les débouchés sont réduits ; on peut estimer que, les éditions nationales de France 3 ayant disparu, il y a moins de productions à sortir. Mais cela n'implique pas nécessairement une réduction équivalente de la production attendue puisque, parallèlement, la durée du journal de 20 heures de France 2 s'est allongée.

Or les effectifs ont connu une diminution continue ces dernières années – à l'exclusion de 2024 et de 2025 –, avec une réduction de la taille des équipes rédactionnelles et une rétractation du recours à des externes. Les marges de manœuvre se réduisant, il est de moins en moins possible de se passer de ressources inemployées : on met au maximum les gens au travail, on leur en demande plus – ce qui se traduit par des heures supplémentaires ou des débordements, pour les nombreuses personnes en forfait jours – et on leur affecte des tâches perçues comme mineures ou dégradantes au regard de leur profil de journalistes aguerris. De plus en plus souvent, il s'agit de fabriquer des bouts d'un reportage, soit parce que celui-ci est conçu par d'autres, soit parce que le contenu éditorial est prescrit d'en haut par les éditions plutôt que d'être construit par les journalistes à partir des matériaux collectés sur le terrain.

Cette évolution structurelle aboutit à de fortes tensions interpersonnelles, à la fois horizontales et verticales, qui nous ont été relatées et qui présentent des risques psychosociaux multifformes.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. J'assure de notre soutien M. Alexandre Kara, qui fait face sur les réseaux sociaux à un torrent d'attaques personnelles lamentables. Faut-il que nous soyons tombés bien bas, dans notre pays, pour continuer de jeter en pâture des salariés de l'audiovisuel public... Rien ne saurait justifier que l'on s'en prenne à eux, pas plus qu'à n'importe quel citoyen français. J'ajoute que ces attaques viennent souvent de héros de l'anonymat très courageux et bien cachés derrière leurs écrans... Je cède maintenant la parole à Monsieur le rapporteur.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Je tiens à saluer la qualité de votre rapport, que j'ai lu. Très instructif, il nous permet d'aborder le volet fonctionnement des travaux de notre commission d'enquête avec force détails.

Les résultats de votre questionnaire – auquel ont répondu 42 % des salariés concernés – sont assez clairs. Page 30, on peut lire que 54 % des répondants estiment ne pas être traités de façon équitable, que 52 % estiment ne pas recevoir le respect et l'estime que

mérite leur travail et que 43 % ont été exposés à des comportements problématiques de la part de collègues ou de supérieurs hiérarchiques. Page 111, un témoignage évoque même un « harcèlement organisé par la direction ».

Le cabinet pour lequel vous travaillez est reconnu ; son expertise auprès des CSE est certifiée par le ministère du travail et des solidarités. Comment jugez-vous la situation au sein de France Télévisions, notamment en comparaison à d'autres entreprises semblables que vous avez auditées ? Les cas de souffrance au travail vous paraissent-ils normaux ? Y a-t-il selon vous matière à s'inquiéter des critiques ou des appels à l'aide dont votre rapport se fait l'écho ?

Mme Mickaële Lantin-Mallet, co-auteure d'un rapport sur les conditions de travail à France Télévisions. Je voudrais rappeler que le rapport que nous avons produit porte sur la rédaction nationale de France Télévisions, qui n'est qu'une unité de travail à l'intérieur de la direction de l'information dont M. Kara était le directeur.

Nous menons des expertises depuis 2009 au sein de France Télévisions et nos travaux ont porté sur toute une série d'unités de travail. La chaîne de production de contenus et celle de production de l'information impliquent non seulement des journalistes mais aussi d'autres corps de métiers administratifs et techniques, lesquels ont eux aussi pu connaître une dégradation de leurs conditions de travail au fur et à mesure des transformations qui ont mené vers l'entreprise unique.

L'intensification et la densification du travail que connaissent les journalistes aujourd'hui, d'autres populations les ont connues antérieurement. De ce que nous avons pu observer, ces phénomènes ont régulièrement des impacts sur la santé physique et mentale et dégradent les rapports sociaux.

On note une escalade vers la conflictualité horizontale et verticale, ainsi que des critiques à l'égard du management et du système de production actuel de France Télévisions, de plus en plus tourné vers des indicateurs de gestion. Il s'en suit une perte de sens au travail, ainsi qu'une atteinte aux différents métiers ainsi qu'à la coopération qui devrait exister entre eux. Les journalistes se retrouvent de plus en plus souvent isolés sur le terrain, avec des équipes de plus en plus réduites. Leur travail en collectif avec des corps de métiers très différents – opérateurs de son (OPS), opérateurs de vue (OPV) et journalistes reporters d'images (JRI), en plus du rédacteur – a été amoindri au fur et à mesure des transformations de l'entreprise et de ses *process* de production, pour répondre aux injonctions consistant à devoir faire plus vite avec moins de personnes. L'évolution des coûts salariaux est observée de façon très attentive depuis les vingt dernières années, au travers notamment des contrats d'objectifs et de moyens donnés à l'entreprise. Tout cela a évidemment un fort impact sur les conditions de travail au sein de l'entreprise.

C'est justement sur les conditions de travail et les risques professionnels que nous intervenons, ainsi que sur la façon dont ils évoluent au fur et à mesure des transformations des entreprises et des décisions des employeurs, souvent guidées par des objectifs plus larges – en l'occurrence, ici, les contrats d'objectifs et de moyens auxquels l'entreprise cherche à répondre bon gré, mal gré, depuis un peu plus de vingt ans. Il en résulte, comme vous avez pu le lire dans notre rapport, une dégradation des conditions de travail.

S'agissant de la comparaison avec d'autres structures équivalentes, j'ai peur de ne pas pouvoir vous répondre. Nous sommes intervenus dans d'autres structures publiques mais celles-ci ne relevaient pas nécessairement du champ de l'audiovisuel.

Nous avons pu observer en revanche, dans des structures privées du secteur de la presse – qui produisent elles aussi des contenus et de l’information – des situations qui ne sont pas très éloignées s’agissant de la dégradation des rapports sociaux et des impacts des conditions de travail sur la santé au travail : tendance à la réduction des effectifs, à une demande accrue de polyvalence et de polycompétence, ainsi qu’à une diminution des temps considérés comme non productifs. Ceux-ci étaient généralement constitués des temps de préparation, de discussion, de réflexion, d’approfondissement et de coopération avec les autres corps de métiers – documentalistes, scripts, OPS et OPV. Il en résulte une intensification du travail mais aussi un appauvrissement des échanges au sein de France Télévisions comme au sein, potentiellement, des entreprises privées du secteur de la presse.

M. Charles Alloncle, rapporteur. J’aimerais revenir à la genèse du rapport dont je rappelle qu’il a été commandé par le CSE de France Télévisions, c’est-à-dire par l’instance représentative des salariés et non par la direction. On apprend, en page 7, que ce rapport a été précédé de trois réunions entre la société des journalistes et la direction – le 19 novembre 2024, le 10 décembre 2024 et le 8 janvier 2025 – et que, lors de la première, la direction « aurait invité à procéder à un traitement individuel, au cas par cas, des situations de souffrance au travail estimant qu’il ne s’agissait pas d’un problème collectif ou structurel ».

Après cette réunion, la société des journalistes a publié trente-six témoignages de salariés en souffrance. Pourtant, lors des deux réunions suivantes, la direction a maintenu sa position et invité les lanceurs d’alerte à sortir de l’anonymat. Elle a nié par trois fois tout problème structurel au sein de France Télévisions. C’est la raison pour laquelle le CSE vous a missionnés le 5 février suivant. Pourriez-vous préciser le contexte dans lequel il l’a fait ? Avez-vous le sentiment que la direction de France Télévisions a voulu occulter les cas de souffrance au travail ?

M. Nicolas Bouhdjar. Ma réponse pourra vous paraître désabusée mais c’est l’ordinaire de notre travail. C’est un réflexe assez classique, pour une direction, de considérer que les cas de souffrance au travail sont purement individuels et de s’en prendre à l’anonymat qui a été nécessaire pour faire émerger ces expériences – celles-ci ne pouvant être rapportées directement par peur, à tort ou à raison, des représailles.

Les représentants du personnel ont considéré qu’il s’agissait d’un problème davantage structurel et collectif qu’individuel – tant du point de vue de l’expérience des salariés que de l’attitude de tel ou tel manager, encadrant, directeur ou directrice de la rédaction nationale ou de l’information. Leur volonté n’a pas été de pointer le harcèlement moral d’un coupable bien identifié ; ce n’était pas dans le cahier des charges, et ce n’est d’ailleurs pas ce que nous avons observé. Ce qu’ont souhaité les représentants, c’est une réflexion plus globale et plus collective sur les risques psychosociaux et sur ce qui, dans l’organisation du travail, pouvait générer du mal-être.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Au titre des articles L.4121-1 et L. 4121-2 du code du travail, France Télévisions est garante, en tant qu’employeur, de certaines obligations de sécurité et de prévention des risques liés au travail : « L’employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. »

Le CSE a ordonné et financé lui-même ce rapport ; estimez-vous qu’il aurait plutôt été de la responsabilité de la direction de France Télévisions de le commander de sa propre initiative ?

Mme Mickaële Lantin-Mallet. Ce n'est pas le CSE qui a financé ce rapport mais l'entreprise : du point de vue juridique, c'est à l'employeur de financer les expertises risques grave.

France Télévisions a commandité une série de travaux portant sur l'organisation du travail et ses impacts sur la transformation des métiers et des processus. Elle n'est pas la dernière structure à demander des audits concernant son propre fonctionnement. Nous les consultons dans le cadre de nos propres expertises et savons donc qu'une attention est portée à ces sujets. Nous le savons d'autant plus que, dans le cadre des expertises que nous avons menées au sein de France Télévisions, nous avons régulièrement rencontré les interlocuteurs de la direction santé et qualité de vie au travail, et les préventeurs que sont les ergonomes, les psychologues ou les analystes du travail.

Or depuis 2009, nous avons vu cette direction évoluer dans ses pratiques, ses *process* et ses effectifs. Les moyens sont donnés mais ils sont insuffisants au regard des chantiers ouverts en matière de qualité et de conditions de vie au travail. Nous le soulignons dans tous nos rapports depuis 2009 : il y a des efforts à produire. La méthodologie d'appréciation des risques professionnels s'est améliorée mais elle reste insuffisante et en partie entravée ou limitée par un effet de système, avec des objectifs et des contraintes qui amènent trop souvent l'entreprise – selon notre regard d'analystes du travail – à faire de la prévention secondaire ou tertiaire plutôt que primaire. Elle agit plutôt au moment où les situations apparaissent, au cas par cas, lorsque les indicateurs relatifs à la santé au travail sont déjà dans l'orange ou le rouge, plutôt que de façon préventive sur les structures et les effectifs – en effet, les moyens qui lui sont donnés pour permettre des conditions de travail satisfaisantes sont contraints.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Je me permets de reformuler ma question. À la lecture de votre rapport, on constate tout de même que, lors de trois réunions avec la société des journalistes, la direction de France Télévisions semble avoir freiné l'initiative de demande de rapport. Avez-vous également cette impression ? Avez-vous le sentiment aujourd'hui qu'elle n'a pas semblé vouloir de ce rapport et surtout qu'elle n'a pas pris la mesure de la gravité des faits de souffrance au travail relatés dans les nombreux témoignages que l'on peut lire dans votre rapport ?

M. Nicolas Bouhdjar. Là encore, c'est assez ordinaire. Les commanditaires sont les représentants du personnel et le payeur est l'employeur. Il est rare que ce dernier soit très favorable à notre intervention – ce qui n'empêche pas que celle-ci ait lieu puisque le code du travail la rend possible.

Nous n'étions pas présents lors des trois rendez-vous que vous avez cités, notre intervention ayant débuté ultérieurement. Ce qui s'y est manifesté, c'est une divergence d'interprétation de la situation.

Commander une expertise, par ailleurs, ce n'est pas attaquer son employeur au tribunal pour faire respecter l'obligation de sécurité mentionnée à l'article L.4121-1 du code du travail. C'est permettre qu'un certain nombre de faits puissent être établis, confirmés ou éventuellement infirmés, qu'une analyse puisse être réalisée et que des préconisations puissent être formulées sur la base de ce diagnostic, pour alimenter le dialogue social. C'est ce qu'ont souhaité les représentants du personnel – et c'est justement de leurs intentions que nous pouvons parler essentiellement, puisque ce sont eux qui nous ont mandatés.

Juridiquement, une expertise s'impose à l'employeur. Il a la faculté de contester son déroulement devant un tribunal s'il estime que le risque grave sur lequel elle se fonde n'existe pas. En l'occurrence, ce n'est pas ce qu'a fait la direction de France Télévisions.

M. Charles Alloncle, rapporteur. J'en viens aux conditions dans lesquelles s'est déroulée votre mission. À la page 12 de votre rapport, vous mentionnez « des difficultés d'accès aux locaux inédites qui ont complexifié la réalisation du terrain et la planification des observations ». Vous indiquez que la direction a refusé de vous fournir un badge d'accès pour la durée de votre mission, contrairement à ce qui s'était passé lors de précédentes expertises que vous aviez réalisées chez France Télévisions. Compte tenu de ces éléments, avez-vous le sentiment que votre mission s'est déroulée dans des conditions satisfaisantes ? Estimez-vous avoir bénéficié d'une pleine et totale collaboration de la direction de France Télévisions, ou au contraire avoir subi des entraves dans la réalisation de vos travaux ?

Mme Mickaële Lantin-Mallet. En effet, par rapport aux expertises que nous avons réalisées précédemment à France Télévisions, des contraintes logistiques inédites sont apparues ; de ce point de vue, il y a bien eu une inflexion que nous n'avons pas su expliquer. Cela dit, nous avons réussi à mener tous les entretiens que nous avons prévus. Les difficultés et les blocages les plus marqués ont trait à la qualité et au volume des documents que nous avons pu examiner. Sans cela, nous aurions sans doute pu aller plus loin dans nos analyses, notamment s'agissant des inégalités de traitement.

Cependant, ce n'est pas vraiment la direction qui nous a entravé de manière volontaire : c'est plutôt le système d'information existant à France Télévisions qui est en cause. Il apporte certes des éléments de réponse sur certains sujets mais les données disponibles et la manière dont elles sont organisées empêchent souvent de déterminer si certaines situations sont discriminantes ou inégalitaires, que ce soit en matière de rémunération, d'évolution des parcours ou de distribution des tâches.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Le rapporteur a évoqué la direction de France Télévisions. Il se trouve qu'à la suite de votre rapport, la DRH du groupe a remis sa démission. Avez-vous eu des échanges avec cette personne, qui a donc quitté France Télévisions en novembre dernier ?

Mme Mickaële Lantin-Mallet. Non, nous n'avons mené aucun entretien avec la DRH du groupe France Télévisions dans le cadre de cette expertise. Nous avons effectivement échangé avec elle par le passé, à l'occasion d'autres expertises, mais pas cette fois, tout simplement parce que le périmètre de notre enquête se limitait à la rédaction nationale et ne couvrait pas la direction générale ou la direction de l'information. Il faut en effet savoir que la rédaction nationale dispose de sa propre directrice des ressources humaines, que nous avons d'ailleurs entendue ; en revanche, nous n'avons pas rencontré les responsables des échelons supérieurs.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Parmi les entraves que vous avez rencontrées dans la réalisation de vos missions et qui sont le fait de la direction de France Télévisions, je pense particulièrement à l'accès aux documents. Vous mentionnez, à la page 13 de votre rapport, « des freins à l'analyse documentaire », et vous citez pêle-mêle « la piètre qualité des données transmises », « l'absence ou l'impossibilité d'accès à certains éléments » ou encore « des documents [...] quasi inexploitable ». Je vous avoue être confronté, en tant que rapporteur, aux mêmes obstacles, qui sont d'ailleurs inédits dans le déroulement d'une commission d'enquête. Je déplore moi aussi des freins dans la transmission des documents ainsi qu'une

mauvaise qualité de certaines données transmises. En outre, jusqu'à présent, les administrateurs de l'Assemblée ainsi que mon collaborateur se sont vus interdire la consultation de ces documents, en rupture totale avec les usages d'une commission d'enquête et avec la loi. Par exemple, j'ai reçu les premiers documents que j'avais demandés plus d'un mois après les avoir réclamés ; le 9 janvier, soit plus d'un mois et demi après mes premières demandes, je ne disposais que de moins de 20 % des documents demandés à France Télévisions. Estimez-vous – à la lecture de votre rapport, j'ai l'impression que c'est le cas – que la direction de France Télévisions a freiné vos travaux, voire qu'elle a volontairement restreint votre accès aux documents utiles, notamment pour tenter d'atténuer la profondeur de vos analyses ?

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je précise que le travail d'une commission d'enquête – le rapporteur le sait – n'est pas comparable à celui que vous avez mené. Je comprends sa volonté d'établir un lien entre les deux mais il s'agit tout de même de démarches très différentes. Les pouvoirs du rapporteur lui permettent de contrôler sur place et sur pièces, mais il faut s'assurer – c'est mon rôle – qu'il est en mesure d'exploiter les documents qu'il a reçus – les recevoir est une chose, les exploiter en est une autre. Cela suppose une organisation en arborescence, indispensable pour traiter un volume documentaire aussi considérable. Il y a environ 1 million de pages à traiter et j'ai demandé hier que les administrateurs qui l'accompagnent dans sa mission puissent y avoir accès car, malgré ses capacités, il ne pourra pas les analyser seul. Pour ce qui est de son collaborateur, ce n'est en revanche pas l'usage et le règlement de l'Assemblée nationale ne le prévoit pas ; mais les administrateurs, en revanche, doivent pouvoir aider le rapporteur à exploiter l'ensemble de ces documents.

Il importe néanmoins que vous puissiez répondre à la question du rapporteur sur la manière dont vous avez pu exercer votre mission – qui, si j'ai bien compris, vous demandait de vous rendre régulièrement sur place. Si le rapporteur est d'accord, peut-être pourriez-vous d'ailleurs nous expliquer comment vous aviez concrètement accès aux pièces et la manière dont s'est organisé votre travail.

M. Nicolas Bouhdjar. Je vous remercie pour ces précisions sur le fonctionnement d'une commission d'enquête parlementaire parce que nous ne sommes pas au fait de toutes ces subtilités. Pour vous répondre sur la manière dont nous travaillons, notre fonctionnement est encadré avant tout par le code du travail qui prévoit, sans beaucoup plus de précision, que l'employeur doit mettre à disposition de l'expert les informations nécessaires à l'exercice de sa mission. Ce sont les jurisprudences qui viennent ensuite détailler les contours de cette obligation pesant sur l'employeur – ou de ce droit qui nous est donné, selon le point de vue.

Quand il s'agit d'un expert-comptable, c'est plus simple : les pièces à examiner correspondent à celles auxquelles un commissaire aux comptes peut légalement accéder. En ce qui nous concerne, sur les questions de santé, de sécurité et de conditions de travail, il n'existe pas de pièces standardisées que nous pourrions contrôler : les éléments sur lesquels nous nous appuyons sont toujours des indicateurs indirects. Nous sommes donc confrontés à un système d'information qui, parce qu'il est conçu pour d'autres usages que les nôtres, en fonction du cahier des charges établi par les représentants du personnel, peut ne répondre qu'imparfaitement, incomplètement ou indirectement à nos questions.

C'est ce qui s'est produit lors de l'expertise que nous avons menée chez France Télévisions : dans la mesure où nous étions interpellés par les représentants du personnel sur l'hypothèse d'inégalités tenant non seulement aux rémunérations mais aussi à la répartition du travail, nous avons demandé un certain nombre de documents relatifs à la traçabilité de la production – qui fait quoi, pendant combien de temps, quelle est la durée du travail ayant permis

la réalisation de tel reportage, qui le signe ? C'est sur ces aspects précis que les informations qui nous ont été communiquées – il est incontestable qu'elles l'ont été – restaient très partielles, parce qu'elles n'ont pas été construites pour répondre à ces questions-là. Elles n'en demeurent pas moins primordiales et dans la mesure où les représentants du personnel demandaient que l'on puisse y répondre, nous avons préconisé d'améliorer le système d'information pour que ce soit possible. En attendant, nous n'avons travaillé que de manière indirecte, à l'aide de documents qui avaient d'autres fonctions.

Il n'y a rien d'illégal à cela. Contrairement à ce qui prévaut, si je comprends bien, pour une commission d'enquête parlementaire – dont le statut est évidemment très différent du nôtre –, la jurisprudence établit que la direction n'a aucune obligation de fabriquer pour notre compte des documents qui n'existent pas. Elle doit seulement nous transmettre ceux dont elle dispose et qui sont nécessaires à notre travail ; c'est ensuite à nous de les analyser.

M. Charles Alloncle, rapporteur. J'en viens au fond de votre rapport, qui est très instructif. Vous revenez notamment sur la fusion des rédactions nationales de France 2 et de France 3. Lors de son audition, M. Sitbon-Gomez a insisté sur la « force différenciante » de France Télévisions, en rappelant notamment la vocation de France 3 à se situer au plus près du terrain. Pourtant, voici ce que je lis à la page 2 de votre rapport : « Les journalistes [issus] de France 3 sont globalement [défavorisés] : en moyenne, leur rémunération est plus basse, ils [...] ont moins accès aux positions d'encadrement, aux éditions les plus prestigieuses, aux magazines, aux sujets les plus longs [...], à la possibilité même de signer un sujet en tant qu'auteur [principal]. » À la page 42, par ailleurs, vous citez le témoignage suivant : « Oui, je vous dis au sein du management c'est majoritairement des France 2 qui ont été nommés aux postes d'encadrement les plus élevés ». La carrière de ceux qui ont travaillé à France 3 semble en pâtir.

Pouvez-vous confirmer cette distinction entre ceux qui sont issus de France 2 et ceux qui viennent de France 3 ? France 3 est l'antenne des territoires ; c'est d'ailleurs l'une des missions essentielles de l'audiovisuel public. Avez-vous l'impression que ses personnels, et en particulier ses journalistes, sont victimes de la part de la direction d'une forme de mépris, notamment par rapport à leurs collègues de France 2 ?

M. Nicolas Bouhdjar. Pour que le périmètre de notre expertise soit bien clair, je précise que nous parlons des journalistes issus de France 3 qui appartiennent à la rédaction nationale. Il subsiste par ailleurs des journalistes du réseau France 3 car le choix a été fait de conserver la partie régionale de la chaîne ; des bouts de reportage issus de la rédaction nationale se trouvent ainsi intégrés dans des éditions qui sont, elles, régionales. Mais ici, nous parlons bien uniquement des journalistes intégrés à la rédaction nationale et nous n'avons rien de spécifique à dire sur les journalistes des stations régionales, faute d'avoir enquêté sur le sujet.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. De combien de personnes s'agit-il ?

M. Nicolas Bouhdjar. Je n'ai pas les chiffres exacts en tête mais la rédaction nationale compte environ 450 personnes, dont à peu près 40 % sont issus de France 3.

On constate effectivement, en moyenne – il y aura toujours des gens pour citer des contre-exemples –, que les journalistes de France 3 perçoivent des rémunérations inférieures. Il semble aussi, d'après les traces documentaires que nous avons examinées – j'ai dit combien elles restaient incomplètes et partielles –, qu'ils aient moins accès aux éditions les plus prestigieuses et qu'ils aient moins la possibilité de réaliser et de signer des reportages, surtout

sur les formats les plus longs. C'est un constat que nous dressons jusqu'à preuve du contraire, puisque les éléments documentaires qui nous ont été fournis restent incomplets – ils représentent déjà des dizaines de milliers de lignes, mais il en manque des dizaines de milliers d'autres – et ne permettent de retracer qu'entre 10 et 30 % de l'activité et de la production. Peut-être cette analyse est-elle biaisée par l'incomplétude des documents ; c'est pourquoi nous recommandons de la poursuivre en s'appuyant sur un système d'information plus nourri.

Les éléments matériels ayant trait aux rémunérations et à la répartition du travail conduisent cependant à repérer une tendance à la déconsidération relative des journalistes de France 3, non seulement par rapport à ceux qui sont issus de France 2 mais aussi vis-à-vis d'une population dont nous n'avons pas parlé jusque-là : ceux qui n'ont connu ni l'une ni l'autre des rédactions, puisque les recrutements ont continué après leur fusion. Ces derniers sont généralement plus jeunes et se trouvent dans une position ambivalente : ils peuvent connaître des formes de reconnaissance rapides et tout à fait gratifiantes, mais au prix d'une charge de travail souvent considérable et d'une exigence très forte de réactivité voire de malléabilité.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Vous mentionnez dans votre rapport de nombreuses « inégalités de traitement » qui ne se cantonnent pas aux anciens journalistes de France 3 puisque vous écrivez, à la page 2, que « ce sont les femmes, les plus [anciens] et enfin les originaires de France 3 qui déclarent les situations les plus critiques ». J'aimerais m'attarder sur la question des seniors, qui fait écho à la stratégie assumée par Delphine Ernotte de tourner la page de la télévision publique des « hommes blancs de plus de 50 ans ».

En lisant votre rapport, on a en effet le sentiment que, pour être reconnu chez France Télévisions, il faut désormais être un trentenaire urbain, et que les autres ont du mal à se faire une place au sein de la rédaction. Vous écrivez ainsi à la page 26 : « Concernant l'âge et l'ancienneté, le score [d'expérience du travail] devient de plus en plus négatif au fur et à mesure que l'âge et l'ancienneté augmentent ». Si l'on y ajoute les récentes condamnations du groupe devant les tribunaux – de nombreuses figures de l'audiovisuel public, comme les animateurs de l'émission « Des chiffres et des lettres » ou Patrick Sébastien, ont récemment obtenu des centaines de milliers d'euros d'indemnisation pour licenciement abusif et discrimination –, avez-vous l'impression qu'il y a chez France Télévisions, en application de la doctrine de la présidente Delphine Ernotte, une politique RH délibérée visant à discriminer les journalistes et les animateurs seniors ?

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je tiens à rappeler que nos expressions doivent rester mesurées...

M. Charles Alloncle, rapporteur. Ce ne sont que des citations !

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Là encore, il ne s'agit pas pour moi de soutenir la direction de France Télévisions, mais on ne peut pas affirmer qu'elle a décidé de discriminer par principe.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Les « hommes blancs de plus de 50 ans », ce sont les propos de Mme Ernotte !

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Elle est venue s'en expliquer ; si le rapporteur souhaite l'auditionner à nouveau, nous le ferons pour qu'elle puisse répondre à d'autres questions. Mais il faut mesurer nos propos : on ne peut pas dire qu'elle a décidé de discriminer par principe, car c'est une accusation grave.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Il y a eu des condamnations au tribunal.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Mon rôle, c'est aussi de vous protéger : vous ne pouvez pas accuser de cette manière ! La personne visée pourra venir s'expliquer. La question du rapporteur a trait aux choix qui ont été faits et que l'on peut contester mais évitons d'entrer dans un cycle d'accusations et de contre-accusations : ce n'est pas un match de ping-pong entre le rapporteur et la direction de France Télévision. Si d'autres questions doivent être posées, elles pourront l'être directement ; encore une fois, s'il faut convoquer à nouveau sa présidente pour approfondir les réponses aux questions que se pose le rapporteur et pour mieux comprendre les choix stratégiques qui ont été faits, je le ferai.

Je vous laisse maintenant répondre à la question, en précisant que vos travaux concernent les journalistes et non les présentateurs, notamment ceux mentionnés par M. le rapporteur. Vous pouvez donc vous prononcer sur les journalistes et sur l'existence d'une éventuelle – je tempère volontairement le propos – discrimination.

Mme Mickaële Lantin-Mallet. Nous avons observé un modèle d'organisation du travail, à l'échelle de la rédaction nationale, amenant à privilégier les personnels, salariés hommes et femmes, jeunes ou moins jeunes, qui se rendent disponibles, c'est-à-dire qui manifestent une disponibilité importante. Il se trouve qu'un tel modèle filtre effectivement les salariés moins disponibles en matière d'amplitude horaire, de déplacements et de découcher ; on en arrive donc à un filtrage des femmes, la plupart du temps du fait de leur situation familiale, mais aussi des personnes les plus âgées, qui peuvent avoir des restrictions d'activité, notamment lorsqu'il s'agit de journalistes reporters d'images. Ces personnes qui subissent des contraintes individuelles liées à leur état de santé, à leur situation de famille ou à d'autres situations spécifiques ne bénéficient donc pas de possibilités équivalentes à celles offertes à leurs collègues.

C'est ce modèle prônant disponibilité, réactivité et malléabilité qui explique aussi que des personnes n'étant issues ni de France 2, ni de France 3 puissent monter plus rapidement les échelons et obtenir plus rapidement un accès au 20 heures que d'autres. Cela conduit progressivement à du filtrage et, par conséquent, à une production d'inégalités, parce que les attitudes privilégiées sont celles qui consistent à réagir vite, à être disponible à tout moment et à être géographiquement très mobile.

M. Nicolas Bouhdjar. J'ajoute, parce que cet aspect est peu présent dans notre rapport, qu'un constat a frappé plusieurs de nos interlocutrices et interlocuteurs au cours de l'expertise : la rédaction nationale leur apparaît, pour reprendre un terme que vous avez utilisé, très « blanche ». Ils s'étonnaient ainsi qu'elle soit relativement peu représentative de la société française dans son ensemble et faisaient l'hypothèse que les discriminations ou les filtrages, s'il y en a, se font en amont plutôt qu'au sein même de la rédaction nationale. C'est un mystère qui reste entier mais qui a tout de même été souligné par une partie des gens que nous avons interrogés.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Après avoir parlé des seniors, j'en viens aux jeunes journalistes qui débutent chez France Télévisions. Beaucoup commencent le métier en réalisant des piges, c'est-à-dire des articles qui sont payés au mot pour différents médias. C'est une situation très précaire ; ces indépendants ne savent bien souvent pas de quoi sera fait le lendemain et une majorité d'entre eux, par exemple, ne peut même pas donner de garantie pour louer un logement. Vous écrivez, à la page 12 de votre rapport : « [certains] nous ont contacté pour nous indiquer leur peur d'être [identifiés] (et des représailles sur leur emploi ou situation

de travail) s'ils [...] prenaient la parole sur leurs conditions de travail spécifiques et les violences au travail dont [certains] disaient faire l'objet. » Vous parlez donc d'un climat de « peur » chez France Télévisions. Comment se traduit-il concrètement ?

M. Nicolas Bouhdjar. C'est là aussi un constat assez banal. Le système de la pige est spécifique au métier de journaliste, mais les mêmes difficultés s'observent chez les salariés en CDD, en intérim, ou dans des formes de salariat déguisé sous le statut d'autoentrepreneur. Toutes ces situations de précarité alimentent des craintes, souvent fondées, de représailles. Elles constituent souvent un obstacle à nos expertises, car il peut être difficile de rencontrer les personnes concernées ; il faut pouvoir leur offrir des garanties d'anonymat et leur proposer des échanges en dehors du lieu de travail. Leur précarité est aussi un frein pour les représentantes et les représentants du personnel qui peinent à les défendre et à dénoncer leurs conditions de travail. Ce constat, selon lequel la précarité ne favorise pas la dénonciation de conditions de travail perçues comme délétères, dépasse largement le cas de France Télévisions.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Faut-il pour autant se satisfaire d'un tel climat de peur, *a fortiori* dans une entreprise publique financée par l'argent du contribuable ? Je reconnais que cette situation est malheureusement banale et que vous y êtes fréquemment confrontés dans votre travail, mais une entreprise chargée de missions de service public comme peut l'être France Télévisions n'implique-t-elle pas une exigence supplémentaire pour éviter l'installation et le développement d'un tel climat, en particulier parmi les salariés ou les indépendants les plus précarisés ?

M. Nicolas Bouhdjar. Je ne saurais pas dire si une exigence supplémentaire s'impose ou pas, dans la mesure où cette exigence découle du code du travail qui s'applique à France Télévisions mais aussi à d'autres entreprises du secteur privé.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Vous expliquez également, dans votre rapport, que certains rôles ne tournent pas au sein de la rédaction nationale : les tâches qui peuvent être perçues comme dégradantes, notamment les microtrottoirs ou les captations sonores, sont toujours réalisés par les mêmes – certains parlent de « copinage ». À la page 88, vous citez le témoignage suivant : « C'est les chouchous, il y a du népotisme, ils sont [là] depuis plus longtemps, ils sont souvent à l'antenne, ils se remplacent entre eux, cela bloque, ils ne vont jamais faire de micro-trottoir ou les exercices ingrats, il n'y a jamais une de ces personnes qui a travaillé pour un de mes sujets ».

Lors de votre mission, avez-vous eu le sentiment que les décisions de ce type étaient prises sur la base des compétences ou qu'elles l'étaient sur d'autres critères, probablement subjectifs – comme le réseau, le copinage, pour reprendre le terme cité, ou les amitiés ?

M. Nicolas Bouhdjar. Il existe en effet une hiérarchisation entre les différents produits. Faire un sujet pour le 20 heures de France 2, c'est reconnu comme plus valorisant que le faire pour une édition régionale de France 3 même s'il est édité par la rédaction nationale – dans ce dernier cas, on ne sait pas toujours dire aux personnes que l'on sollicite pour y intervenir à quel moment il sera diffusé. Cette hiérarchisation des produits peut effectivement s'accompagner, au bout d'un moment, d'une hiérarchisation des personnes, si certaines d'entre elles sont confinées sur certains produits pendant que d'autres ont accès aux éditions et aux sujets les plus prestigieux.

Il est vrai que notre rapport relaie de tels témoignages mais il convient de préciser que des allégations de népotisme, de copinage et d'affinités jugées illégitimes sont fréquentes dans

les entreprises. L'enjeu, c'est de pouvoir ensuite les objectiver à partir des éléments dont nous disposons par ailleurs. C'est peut-être un point sur lequel bute notre rapport. Vous mentionnez aussi un aspect très subjectif : les encadrants et les journalistes de la rédaction nationale s'évaluent entre eux sur la base de compétences journalistiques. Or il n'est pas évident de définir ce qu'est un bon journaliste. C'est l'objet d'un débat qui anime les différents espaces professionnels de la corporation depuis très longtemps, bien au-delà de France Télévisions, mais qui n'existe pas réellement au sein de l'entreprise dont nous parlons. C'est un manque.

L'évaluation fait partie de la vie d'une rédaction : on peut trouver que certains journalistes sont meilleurs que d'autres. L'enjeu est plutôt de déterminer dans quelle mesure la discussion – ou même la controverse – autour de la valorisation de certaines compétences est réellement partagée et collégiale. Or il nous semble – c'est ce qui nous avait poussés à qualifier le modèle de France 2, puis l'absorption de France 3 dans ce modèle, d'« autoritaire » – que les espaces d'échange permettant de débattre de ce qu'est un bon journaliste et des compétences qui le définissent sont très peu nombreux et tendent même à se réduire.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Le rapporteur a encore deux questions importantes à poser ; je passerai ensuite la parole aux collègues députés. À ce stade de nos débats, notre commission d'enquête a besoin d'être informée d'un élément essentiel : des procédures judiciaires sont-elles en cours en lien avec votre rapport, au civil ou au pénal, compte tenu des dysfonctionnements graves que vous avez mis en lumière et dénoncé – certains pouvant relever, s'ils étaient avérés, de délits pénaux ou, à tout le moins, de contentieux du droit du travail ?

J'indique par ailleurs, parce que notre commission d'enquête se doit de donner la parole à l'ensemble des acteurs de l'audiovisuel public, que nous auditionnerons prochainement les responsables des ressources humaines et de l'information de France Télévisions – il importe de les entendre comme nous entendons, à travers vous, les salariés ; les auditions sont prévues et ils seront convoqués. Le but, c'est non seulement qu'ils donnent leur point de vue mais aussi qu'ils puissent réagir à votre rapport et s'expliquer.

Mme Mickaële Lantin-Mallet. Nous n'avons connaissance d'aucune procédure, individuelle ou collective, qui aurait été ouverte sur le fondement de notre rapport. L'employeur n'a pas davantage engagé de procédure alors qu'il aurait pu, à l'issue de l'expertise, contester la qualité dudit rapport – de la même manière qu'il aurait pu, comme mon collègue l'a appelé, refuser la qualification de « risque grave », ce qu'il n'a pas fait.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Dans la procédure que vous suivez – vos expertises étant réalisées à la demande du CSE (comité social et économique) –, est-il d'usage que vos rapports soient présentés au conseil d'administration de l'entreprise concernée ? Est-ce une pratique courante dans les structures où vous intervenez ?

Mme Mickaële Lantin-Mallet. Non. C'est possible, mais il n'y a pas d'obligation en la matière.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Pour interpréter les nombreux témoignages qui figurent dans votre rapport, la SDJ (Société des journalistes) France 3 de la rédaction nationale a fait appel à la sociologue Danièle Linhart ; or, il se trouve que cette dernière était membre de l'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom et qu'elle a par ailleurs été entendue comme témoin lors du procès de l'affaire des suicides qui a eu lieu dans cette

entreprise. Vous relayez, dans votre rapport, un article de presse selon lequel « Danièle Linhart n'hésite pas à comparer la brutalité du changement à la situation vécue chez France Télécom ».

D'après vous, France Télévisions risque-t-elle de se trouver prochainement dans une situation sociale et de souffrance au travail similaire à celle de France Télécom dans les années 2000 ? C'est d'ailleurs une entreprise que la présidente de France Télévisions, Delphine Ernotte, a bien connue, pour y avoir travaillé près de trente ans et y avoir été directrice lors de la vague de suicides. Pouvez-vous détailler les comparaisons possibles, qui figurent d'ailleurs dans votre rapport ?

M. Nicolas Bouhdjar. Mme Linhart fait référence à une période bien particulière, celle de 2006-2008 – qui a d'ailleurs fait l'objet d'un arrêt rendu dernièrement par la Cour de cassation –, au cours de laquelle les dirigeants de France Télécom voulaient réduire les effectifs de 22 000 personnes, sur un total d'environ 100 000 salariés, alors même qu'une partie d'entre eux étaient fonctionnaires – sans procéder, par conséquent, à un plan de sauvegarde de l'emploi. C'était une politique délibérée de déstabilisation et de harcèlement – cela a été établi au cours des procès –, organisée par la direction et déployée à l'échelle des managers de proximité, afin de pousser les gens vers la sortie. Le scandale a éclaté parce que certains salariés sont malheureusement sortis de manière extrêmement brutale, en se suicidant ou en faisant une tentative de suicide.

À la rédaction nationale de France Télévisions, il s'agit d'une politique plus classique d'assèchement des ressources et des moyens, qui entraîne une surcharge de travail et une répartition parfois parcellaire des tâches, dont les plus ingrates sont assignées à certains journalistes en particulier. Cette situation induit des tensions interpersonnelles fortes qui sont délétères sur le plan des risques psychosociaux. Cependant, nous n'avons pas d'éléments nous permettant d'affirmer que la direction utiliserait ce moyen de façon délibérée pour se débarrasser d'une partie non négligeable du personnel. Ce sont plutôt les conséquences des orientations, notamment économiques, qui président aux destinées de la rédaction.

Mme Mickaële Lantin Mallet. L'un des points majeurs, c'est le changement auquel ont été soumis les salariés de France Télévisions, que ce soit au siège ou au sein du réseau, y compris dans les territoires ultramarins. Depuis une vingtaine d'années, des restructurations organisationnelles et immobilières importantes ont été menées, avec une pression sur la masse salariale et son coût, des transformations technologiques majeures, des modifications régulières des *process* de production, des évolutions constantes et brutales des métiers. Cette succession de transformations a produit non seulement un assèchement des effectifs mais également une réduction des marges de manœuvre nécessaires au maintien de conditions de travail soutenables et à l'exercice d'un métier que les salariés de l'audiovisuel public ont à cœur d'accomplir avec sens et intérêt.

Par conséquent, le problème ne résulte pas tant d'une volonté délibérée d'assécher les effectifs que de restructurations successives, destinées à répondre à des indicateurs de gestion commandés par une instance supérieure – en particulier l'État. Et si certains symptômes, sur le plan des risques psychosociaux, sont similaires à France Télévisions à ceux qui prévalaient chez France Télécom, les causes qui les induisent ne sont pas nécessairement les mêmes.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Permettez-moi de revenir un instant sur votre réponse concernant l'entrave aux documents et aux travaux que vous avez menés auprès de la direction de France Télévisions. Vous avez fait état de freins à l'analyse documentaire, de la piètre qualité des données transmises, de l'absence d'éléments ou de l'impossibilité d'y accéder,

ou encore de documents quasiment inexploitable. En tant que rapporteur de la commission d'enquête, je suis confronté au même type d'entrave de la part de la direction de France Télévisions, je l'ai dit. Pourriez-vous préciser les obstacles que vous avez spécifiquement rencontrés pour réaliser votre étude, qui revêt une importance particulière puisqu'elle se concentre sur les cas de souffrance au travail ?

Mme Mickaële Lantin Mallet. Nous sommes plus nuancés que vous sur la notion d'entrave. S'agissant des délais de transmission des documents, nous n'avons eu aucune difficulté à les obtenir, y compris lorsque nous en avons demandé de nouveaux en cours d'expertise.

En revanche, la nature des questions qui étaient posées nous a conduits à demander des documents de production, lesquels étaient, sur certains points, assez fragiles. Il s'agissait de fichiers comportant des milliers de lignes, dont certaines n'étaient pas toujours renseignées, en raison de problèmes du quotidien : difficulté à assurer la traçabilité des activités au fur et à mesure, manque parfois de fiabilité des données dès lors qu'il s'agit de remplir des cases, etc. Nous avons donc été confrontés à des dossiers très imparfaits, mais cela est davantage dû au fait que les documents – dans lesquels nous cherchions des éléments sur des inégalités de traitement – n'étaient pas conçus, à l'origine, pour cette finalité. Ils tendaient simplement à répertorier le nombre de personnes ayant collaboré à tel ou tel reportage. L'approche était donc un peu biaisée. Je vous rejoins sur le fait que les documents étaient perfectibles et que le système d'information pourrait être amélioré ; néanmoins, ce ne sont pas nécessairement des entraves. En tout cas, nous n'avons pas pu prouver, dans le cadre de notre expertise, que la direction de France Télévisions détenait des données qu'elle n'aurait pas mises à notre disposition.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Gardons-nous de faire des comparaisons et de parler d'entrave à ce stade. J'accompagne le rapporteur et je fais en sorte qu'il obtienne tous les documents qu'il souhaite ; il en a déjà reçu 90 %, soit 1 million de pages, qu'il doit désormais exploiter et j'ai demandé que les administrateurs qui l'accompagnent puissent y avoir accès. La commission d'enquête se poursuivra jusqu'en mars ; il faut qu'il puisse exploiter l'ensemble des documents d'ici là.

Avez-vous travaillé sur d'autres rédactions, de groupes publics ou privés, et le constat dressé à France Télévisions est-il similaire à celui observé ailleurs ?

Enfin, le rapporteur ayant parlé de hiérarchisation en fonction de l'âge, la moyenne d'âge de la rédaction de France 2 et de France 3 correspond-elle à celle constatée dans d'autres rédactions ?

Mme Mickaële Lantin Mallet. Nous avons effectivement travaillé dans d'autres rédactions de l'audiovisuel public, notamment celle de TV5 Monde l'an dernier, ainsi que dans des rédactions de la presse écrite et numérique, au sein des groupes Prisma Media et Mondadori, qui sont de taille importante et ont plusieurs revues dans leur portefeuille. Elles sont toutefois difficilement comparables : ce ne sont ni les mêmes corps de métiers ni les mêmes activités. Il faudrait réaliser une étude comparée de leurs profils sociodémographiques et socioprofessionnels pour avoir une vision plus globale.

Ce qui est sûr, c'est que la proportion de personnes en CDI et en personnels précaires est assez différente : la rédaction nationale de France Télévisions comprend plus de 400 journalistes permanents, auxquels s'ajoute un volet annuel important de non-permanents – même s'il est en diminution. Ce ratio n'est pas du tout le même dans les autres rédactions où

nous avons travaillé, ce qui entraîne une différence notable en matière de conditions de travail et de coopération. Or, pour que des espaces de discussion existent sur les métiers, les compétences, la qualité du travail et les attendus propres à une rédaction, il faut que les équipes soient stables – ils existent encore à France Télévisions, même s'ils ont tendance à diminuer, ce qui est moins vrai des autres rédactions.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Avant de parler d'entrave, avez-vous rencontré des difficultés propres à France Télévisions dans l'accès aux documents nécessaires à votre travail ou les autres rédactions ont-elles, globalement, la même façon de travailler ?

Mme Mickaële Lantin Mallet. Les questions qui nous étaient posées dans les autres rédactions ne portaient pas sur les inégalités de traitement ou la discrimination. Nous n'avons donc pas demandé le même type de documents et il est difficile de comparer.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je vous remercie et je donne maintenant la parole aux représentants des groupes.

Mme Céline Calvez (EPR). Comme nous devons le faire, je rappelle que j'ai été membre des conseils d'administration de France Télévisions et de Radio France.

À la demande du CSE de France Télévisions, votre cabinet a donc dressé un bilan inquiétant de l'organisation du travail au sein de la rédaction nationale du groupe, faisant état de comportements brutaux et de harcèlement qui entraînent des attitudes de repli, de l'irritabilité et un renforcement de la marginalisation.

J'aimerais connaître votre perception sur les causes ou les facteurs susceptibles d'aggraver ces effets. Ces dernières années, les incertitudes sur le financement et la gouvernance de l'audiovisuel public ont été grandes, qu'il s'agisse de la suppression de la contribution à l'audiovisuel public et ses conséquences, de la fusion des rédactions de France 2 et de France 3 ou encore des projets de nouveaux schémas de gouvernance allant de la holding à la fusion. Quelles répercussions ces tergiversations parfois brutales ont-elles, selon vous, sur le cadre de travail de la rédaction ?

Par ailleurs, avez-vous ressenti chez les journalistes, généralement passionnés par leur travail, un sentiment de dépossession face au fait qu'une partie de la couverture de l'information est confiée à des productions externes alors qu'elle pourrait être traitée en interne, au sein de la rédaction ?

M. Nicolas Bouhdjar. Ma collègue a déjà mentionné plusieurs facteurs de nature à expliquer la situation. J'ai évoqué également le manque d'échanges sur le plan éditorial, qui est vécu plus vivement par les journalistes pour qui il y a une part de subjectivité dans l'appréciation de ce qu'est un bon ou un mauvais journaliste. Cette subjectivité est plus relative dès lors qu'un consensus se dégage à travers les interactions professionnelles – mais, nous l'avons déjà souligné, elles existent de moins en moins au sein de France Télévisions.

L'un des autres facteurs, pas spécifique à la profession de journaliste mais classique au sein des services publics, relève de la politique d'assèchement des moyens qui est menée, sans que la production, elle, ait été réduite. On observe le même phénomène dans les hôpitaux – avec le regroupement d'établissements, la mutualisation et la réduction des effectifs, le non-remplacement des départs –, alors même que les besoins restent inchangés. Cette situation entraîne forcément des tensions très fortes entre les personnels et l'encadrement, mais aussi

entre les personnels eux-mêmes, avec éventuellement des stratégies opportunistes, et conduit à la dégradation des rapports interpersonnels, voire à des querelles, alors qu'en réalité le problème est d'ordre structurel et organisationnel.

Pour répondre à votre dernière question, nous n'avons pas abordé le sujet de la dépossession, puisque le périmètre de notre expertise se cantonnait à la rédaction nationale et non pas à la direction de l'information qui est particulièrement vaste. La rédaction nationale, qui est chargée des journaux télévisés, a très peu recours à des sociétés extérieures.

Mme Mickaële Lantin Mallet. Nous n'avons effectivement pas traité cette dimension de la dépossession dans notre expertise sur France Télévisions. Toutefois, nous l'avons abordée dans d'autres rapports, portant sur d'autres corps de métiers bien plus touchés que les journalistes par la délégation du travail à des coproductions, puis à des productions externes. Je pense notamment aux techniciens qui intervenaient dans des émissions et des reportages lorsqu'ils étaient produits en interne et qui ne trouvent plus désormais de débouchés en dehors du journal télévisé, ce qui réduit le prisme d'exercice de leur métier et le sens même de leur travail ; cela a aussi des incidences sur leurs compétences professionnelles et leur employabilité à long terme.

M. Aurélien Saintoul (LFI-NFP). Nous voyons bien qu'il n'est pas raisonnable, à France Télévisions comme ailleurs, de demander aux gens de faire autant, voire plus, avec moins. C'est déjà la première des violences et la source de tous les problèmes.

Vous avez dit avoir observé le même genre de dégradations dans d'autres entreprises de presse. Pourriez-vous nous indiquer lesquelles ? Quelles sont, selon vous, les causes de ces dégradations et l'État peut-il y remédier, en sa qualité de régulateur et de commanditaire de l'audiovisuel public ?

Nombre des constats dressés sur la rédaction nationale de France Télévisions sont directement liés à la fusion de France 2 et de France 3. Si vous deviez vous livrer à un exercice d'anticipation, quels seraient les effets, selon vous, d'une fusion complète des rédactions ?

M. Nicolas Bouhdjar. L'exercice d'anticipation n'est pas notre fort puisque nous intervenons plutôt pour poser des diagnostics. Néanmoins, si on regarde dans le rétroviseur, toute une série de métiers autres que celui de journaliste ont subi les effets de la fusion engagée à partir de 2009 et de la réduction des moyens associés, ainsi que la hiérarchisation – sous des formes différentes d'un service à l'autre – entre les deux structures. Ces facteurs ont été à l'origine de nombreux risques psychosociaux. Il est donc probable qu'ils seraient fortement affectés par une fusion plus générale.

Mme Mickaële Lantin Mallet. J'ai déjà évoqué les transformations successives qui ont été engagées depuis 2009, date depuis laquelle nous intervenons à France Télévisions et qui correspond, peu ou prou, à la création de l'audiovisuel public en tant que tel. Les transformations annuelles et pluriannuelles qui ont ponctué les vingt dernières années dans tous les domaines sont à la fois des modifications organisationnelles – fusions, mutualisations des services et réduction des effectifs à la clé –, des changements de *process*, des évolutions de métiers liées tout autant à la nécessité de réduire les effectifs qu'à celle de suivre les avancées technologiques, notamment sous la pression du numérique. Les coopérations au travail déjà évoquées s'exercent entre des métiers qui sont en cours de transformation – et c'est probablement, si je dois me livrer à un exercice d'anticipation, ce qui se produira de nouveau.

Cela impliquera aussi une harmonisation des pratiques et aura des incidences sur des éléments liés aux salaires, au dialogue social et aux conventions et accords d'entreprise.

Ces facteurs ont capté beaucoup d'énergie au cours des vingt dernières années, dans un contexte où les objectifs de production ont largement évolué, avec la volonté de couvrir tous les publics – en termes d'âge, de classe sociale ou de territoires, y compris ultramarins. Des transformations multiples ont donc été engagées, alors que les objectifs de productions audiovisuelles ont conservé le même degré d'exigence et de qualité. Et, dans cet exercice d'anticipation, je suppose que les attendus resteraient tout aussi élevés. Cela pose donc la question des moyens et du calendrier des processus de changement, pour que celui-ci soit mieux accompagné que par le passé.

Mme Ayda Hadizadeh (SOC). Je suis heureuse que notre commission se penche sur les conditions de travail des salariés et sur les rapports sociaux dans l'entreprise.

Ma question rejoint celle de mon collègue Aurélien Saintoul : vous avez enquêté auprès des salariés de France Télévisions et 42 % d'entre eux ont répondu à votre questionnaire. Avez-vous perçu une crainte, ou au contraire une adhésion, concernant le projet de création d'un grand service de l'audiovisuel public et sur quoi se fondent les éventuelles réticences ? Compte tenu de votre connaissance de France Télévisions et des organisations professionnelles, le projet de fusion annoncé par les décideurs publics est-il, selon vous, une bonne ou une mauvaise chose, au vu des conditions et de la qualité de travail observées à France Télévisions ?

M. Nicolas Bouhdjar. Votre question déborde en partie notre domaine d'expertise ! Les craintes étaient peut-être présentes, mais nous n'avions pas de question portant spécifiquement sur ce projet, qui n'entrait pas dans le cahier des charges.

Toutefois, les salariés ont exprimé un récit souvent amer, rétrospectivement, de la fusion entre France 2 et France 3 puisque, à l'époque, on leur avait promis que celle-ci ne se traduirait pas par l'absorption d'une entité par une autre et que les identités éditoriales seraient préservées ; il était question d'inventer de nouvelles manières de travailler, plutôt que d'imposer un modèle. Or il est désormais admis, y compris par la direction, que c'est bien le modèle de France 2 qui a été imposé. L'amertume est aussi liée au fait que la direction a longtemps nié cette vérité, pourtant reconnue par tous désormais. Ce souvenir cuisant risque de susciter des craintes par rapport à une nouvelle fusion encore plus large.

S'agissant de l'impact de ce projet sur l'ensemble des personnels, mieux vaut interroger les organisations professionnelles puisque, nous, nous nous sommes concentrés sur les 450 personnes qui composent la rédaction nationale.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je précise que le projet en cours consiste à créer une holding afin de rapprocher les structures et qu'il porte sur la gouvernance et le pilotage ; ce n'est donc pas du tout le même mécanisme que la fusion de rédactions...

Mme Ayda Hadizadeh (SOC). Ce n'est certes pas le même type de projet, néanmoins il est certain que la création d'une holding aura des répercussions sur les organigrammes et les organisations. D'ailleurs, la création d'un directeur unique de l'information a déjà été annoncée, ce qui aura des incidences sur les *process* et les modes de production de l'information. Vous avez répondu à mes questions dans la mesure de vos compétences et je vous remercie de cette honnêteté. Nous aurons effectivement tout loisir de poser ces questions aux représentants du personnel.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. La proposition de loi relative à la réforme de l'audiovisuel public doit revenir à l'Assemblée nationale en deuxième – et peut-être dernière – lecture. Nous pourrions donc continuer à débattre du sujet de la gouvernance.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Je vous remercie de nous avoir accordé de votre temps et pour la qualité de vos réponses.

Pour conclure, on peut dire, après avoir lu votre rapport avec beaucoup d'attention et de curiosité, qu'il est accablant. Après dix ans de mandat de Delphine Ernotte, vous décrivez un climat de travail brutal, une organisation autoritaire et élitiste, des inégalités de traitement qui entraînent de fortes tensions. Les témoignages que vous citez évoquent des comportements brutaux, des violences verbales et du harcèlement.

Le pire, ce ne sont pas tant les témoignages de souffrances au travail publiés par dizaine – ce qui est déjà accablant – que l'inaction de la direction, voire la banalisation des violences, que vous dénoncez dans votre rapport. Rappelons qu'il a été précédé de trois réunions avec les représentants du personnel, qui voulaient sonner l'alerte. À aucun moment la direction de France Télévisions semble avoir pris la mesure de la situation. Elle a refusé, à trois reprises, de reconnaître un dysfonctionnement managérial structurel. Alors que ce rapport d'audit aurait pu, voire aurait dû, être commandé par la direction à la suite des témoignages, il a finalement été sollicité par les instances représentatives du personnel.

Au terme de cette audition, pouvez-vous nous éclairer sur votre vision à long terme ? Qui, en définitive, est responsable ? S'agit-il de dysfonctionnements individuels, imputables à quelques salariés, ou d'un problème structurel de management, dont la direction de France Télévisions est pleinement responsable ? Enfin, un groupe public de l'audiovisuel peut-il, selon vous, continuer à remplir correctement ses missions dans un tel climat managérial, que vous qualifiez d'ailleurs de climat de peur ?

M. Nicolas Bouhdjar. Je comprends qu'il faille résumer notre rapport de 160 pages dans le temps imparti. J'invite cependant ceux qui le souhaitent à le lire, puisqu'il est disponible sur internet – nos rapports ont plutôt vocation à être confidentiels, d'habitude. Ils constateront ainsi que nous apportons des nuances tout au long de notre texte.

Je ne parlerai pas de dysfonctionnement individuel ni véritablement de problème structurel de management. Au cours de notre audition, nous avons insisté sur les orientations stratégiques et économiques et sur l'assèchement des moyens qui président à cet ensemble et qui font que chacun, à sa position, peut avoir l'impression de bien faire son travail, y compris les personnels encadrant, en prescrivant les tâches de manière autoritaire afin de parvenir à produire un journal d'une cinquantaine de minutes avec les moyens dont ils disposent. Nous ne cherchons pas à pointer des individus ou des managers mais à mettre l'accent sur une organisation du travail. Si les infractions de harcèlement moral existent, ce n'est pas ce que nous mettons en avant. De même, nous avons parlé de freins documentaires mais pas d'entrave, ce qui, dans notre métier, a une signification particulière.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Permettez-moi de poser une dernière question qui n'a pas encore été abordée. Notre commission d'enquête porte sur le pluralisme et l'indépendance de l'information. Même si vous avez traité plus particulièrement des conditions de travail et des sujets santé, avez-vous ressenti des pressions ou observé des procédures qui seraient de nature à fragiliser le travail journalistique, lequel doit s'exercer dans le respect du pluralisme et de l'indépendance ?

Mme Mickaële Lantin Mallet. Nous n'avons pas traité ce sujet frontalement. Des témoignages abordent ces questions mais plutôt par le prisme du manque de temps, dans le contexte actuel de production, pour bien préparer l'information. Cette dimension a souvent été citée comme constituant un frein à des velléités d'approfondir certains sujets. Des inquiétudes ont également été exprimées quant aux données produites par le public, qui est désormais mobilisé dans les reportages : il faut prendre le temps de cadrer les choses et de vérifier scrupuleusement les informations transmises par les téléspectateurs avant de les intégrer dans un sujet. Ce type de questions se posent donc, mais elles sont communes à toutes les rédactions face aux nouvelles manières de produire de l'information ou de la donnée.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Y a-t-il des facteurs exogènes à la rédaction qui contribuent à fragiliser et à durcir les conditions de travail ? L'audiovisuel public est un sujet très politique : cette commission d'enquête a été créée, des critiques émanent d'autres médias sur les journalistes du secteur public, des projets de réforme sont en cours mais mettent du temps à aboutir, avec des versions mouvantes : holding ou fusion, voire *statu quo*. Ces débats qui traversent notre société ont-ils été évoqués dans le mal-être au travail mis en lumière dans votre rapport ?

Mme Mickaële Lantin Mallet. Ce qui a été évoqué dans ce rapport et dans d'autres portant sur la profession de journaliste, ce n'est pas tant le débat autour de l'audiovisuel public que l'image du journaliste dans la société et sa capacité à accéder à certains lieux, à certains groupes sociaux ou à certaines situations, dans un contexte de violence exacerbée contre la figure du journaliste. Cette dimension nourrit un mal-être diffus à l'intérieur de l'ensemble des rédactions que nous avons expertisées. Les témoignages recueillis illustrent le souci de rester au service des publics. Ce souci du service public continue d'animer les journalistes de France Télévisions sans doute plus fortement que dans d'autres rédactions qui ont des options différentes.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. J'en profite pour rappeler notre soutien aux journalistes, qu'ils exercent dans une rédaction publique ou privée. Ils sont les piliers de notre démocratie et doivent pouvoir exercer leur métier dans un cadre déontologique adapté, en toute indépendance et impartialité.

Je vous remercie d'avoir pris le temps de répondre aux questions du rapporteur et des députés.

La séance s'achève à douze heures dix.

Membres présents ou excusés

Présents. - M. Charles Alloncle, Mme Céline Calvez, Mme Ayda Hadizadeh, M. Jérémie Patrier-Leitus, M. Aurélien Saintoul