

Socialconseil

Expert agréé par le ministère du Travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social

Rationalisation de l'activité Souffrance au travail

Colloque SISM

Journée du 16 mars 2017

www.socialconseil.fr

LES METIERS DANS UN JOURNAL

Directeur de la Rédaction
*Il chapote la Plume et la technique
Il choisit les sujets*

INFOGRAPHIE
- Responsable de service
- Infographistes
Ils font les dessins qui illustrent les articles

L'ICONOGRAPHIE
- Responsable de service
- Iconographes
Ils choisissent et achètent les photos qui illustrent les articles

LA PLUME
- Rédacteur en Chef
Il dirige l'équipe
- Journalistes Rédacteurs,
ils enquêtent, vérifient l'info et écrivent les articles ;
- Secrétaires de Rédaction
Ils relisent et vérifient les textes, les améliorent et font les titres

LA MAQUETTE
- Directeur Artistique
Il dirige l'équipe et créer les nouvelles maquettes
- Chef de Studio
Il seconde le Directeur Artistique. Il élabore le dossier complet d'un article en orchestrant le texte, les photos et les titres ;
- Graphistes / Maquettistes
Ils font la mise en page à partir d'une maquette : organisation du placement des textes et des illustrations dans la page blanche en respectant les normes définies

Circuit de la copie
Procès de production d'une page de journal à respecter et à tenir entre services et au sein d'un même service

Contexte de la demande et méthodologie

- ▶ **En 2014** : alerte conjointe du DRH et des élus du personnel par un salarié en souffrance au sein du service maquette du News Hebdo /Suppléments: il décrit des agissements de collègues dits « harcelants » => décision d'une enquête conjointe puis devant la complexité décision de faire appel à un cabinet extérieur (via le CHSCT)
- ▶ **Contexte global** : un groupe de presse écrite => secteur en crise avec PSE, réduction d'effectif, rationalisation de l'organisation avec mutualisation des moyens.
- ▶ **Contexte particulier du service** :
 - ▶ difficultés anciennes : en 2007 - changement de direction générale et artistique du service maquette du News Hebdo/Suppléments - en 2012 mutualisation du personnel avec la maquette de Mensuel ;
 - ▶ plusieurs interventions vaines : coaching, cabinet en organisation, service de santé au travail...
- ▶ **Constat** : une équipe avec des clans, des positions radicalisées autour de conflits interpersonnels ;
- ▶ **Notre proposition** : dépersonnaliser les conflits et rendre intelligible les facteurs d'organisation et de relations de travail sources de souffrance => objectif : remettre en discussion l'activité via des entretiens individuels et collectifs.

Historique de l'organisation du travail et du contexte social existants au Service de la Maquette avant le rachat du Journal News Hebdo/Suppléments (Mode, régions...)

=> UN CERTAIN EQUILIBRE

Contraintes :

- Journal Hebdo News à actualité « chaude » nécessitant une présence 24/24 h, bouclages tardifs - nombreuses heures supp.
- Charge de travail et charge cognitive importantes pour tenir les délais,
- Organisation du travail faisant penser à une « ruche » - Chemin de la copie qualifié de « cahotique ».

Ressources :

- Collectif de travail soudé - Engagement fort d'une majorité des professionnels issu de la passion du métier,
- Chemin de la copie se régulant de façon informelle grâce à la proximité de l'encadrement et à une entre aide ponctuelle forte entre professionnels ,
- Souplesse dans les horaires de travail / récupérations / congés / temps de pause - Relations de travail basées sur la confiance,
- Postes de travail « dédiés » à un titre, en fonction des sensibilités / intérêts de chaque professionnel ,
- Controverses sur la production encouragées par le leader.

Des facteurs contribuant au maintien de la santé au travail

- Une participation aux réflexions, à la production, aux projets...
- L'investissement dans un travail qui répondent à ses sensibilités et intérêts ; c'est à dire de pouvoir engager de soi dans son travail (grâce à la possibilité de choisir le titre sur lequel travailler),
- Un apprentissage mutuel qui permet de se développer individuellement et collectivement,
- Un soutien en cas de besoin ; avoir de la ressource pour produire,
- L'appartenance à un collectif de métiers solidaire, avec une identité professionnelle forte,
- La possibilité d'avoir un « retour sur investissement » par des aménagements des temps de travail qui tiennent compte des besoins de l'entreprise mais aussi du salarié,
- Sa participation à « une œuvre commune » -> être utile aux autres,
- La possibilité de trouver du sens à ce que l'on fait et ce qui est demandé de faire...

Un contexte de changements qui déstabilisent les pratiques existantes

- ▶ 2006 : rachat du Journal News Hebdo / Suppléments par un grand groupe de presse Belge, sur fond de crise.
- ▶ De 2007 à 2009 : nomination d'un nouveau Directeur de la Rédaction (DR) et d'un nouveau Directeur Artistique (DA) après départ des anciens ; 1^{er} Plan Social d'Entreprise avec, pour la Maquette : passage de 9 Maquettistes à 6 Maquettistes.
- ▶ Dès 2007, mise en place d'une culture gestionnaire méthodique « *mettre en place une vraie gestion du service : horaires réguliers, planification des congés, rationalisation de l'organisation* » qui se heurte à une gouvernance jusqu'alors décrite comme charismatique et informelle :
 - ▶ **Création une nouvelle maquette** pour un News Hebdo devenu plus « froid » (articles à thèmes) avec des bouclages moins tardifs => déstabilisation des pratiques renforcée par un manque d'explicitation et d'échanges sur les attendus;
 - ▶ **planification des horaires et congés** => injonctions paradoxales entre répondre à l'urgence et ne pas faire d'heures sup./prendre ses récupérations ;
 - ▶ **mise en place de procédures de contrôle** des étapes de circulation des écrits (circuit de la copie) => rigidification de l'activité, perte des régulations qui se faisaient de façon informelle ;
 - ▶ **polyvalence d'urgence** => mobilisation cognitive forte sur des outils différents et déstabilisation des habilités professionnelles et de « l'identité-métier » ; sentiment d'instrumentalisation et d'interchangeabilité ;
 - ▶ **individualisation de la performance** par un compteur ratio/page par salarié => freine la créativité individuelle et collective, fragilisation forte des héritages de métiers.

Une mutualisation de moyens qui vient accentuer les difficultés et faire rupture

- ▶ En 2012 : regroupement sur un même Openspace des équipes de 2 Journaux : News Hebdo/Supplément - et - Mensuel, dans l'objectif de mutualiser leurs moyens.
- ▶ La mutualisation des équipes Maquette vient faire rupture : révélation des pratiques divergentes au sein du même « corps » de métier de « maquettistes » :
 - ▶ Mensuel : style professionnel plus feutré => approche par tâtonnements, essais/erreurs.
 - ▶ Hebdomadaire : style professionnel plus bruyant => échange des idées/émotions, effervescence, surgissement.
 - ▶ Les deux styles se percutent => incompréhension, agacement, absence de mise en discussion, création de clans => sentiment de harcèlement.
- ▶ Suite à ces nombreux changements, on constate une augmentation progressive du malaise : expression de désaccords, agitation sur l'openspace, repli sur son activité => se développe le sentiment d'une surdité de la direction aux difficultés de terrain décrites qui conduit   une radicalisation des comportements.

Modifier les pratiques : instaurer des espaces pour confronter les gestes de métier

- ▶ La modification « rapide » et sans possibilité de redéfinir collectivement des nouvelles manières de faire => crainte de dissolution des repères métiers => repli sur des savoir-faire antérieurs reconnus et validés pour se protéger.
- ▶ Origine de la souffrance n'est pas à rechercher du côté de la personnalisation des conflits et de la construction de boucs émissaires ;
- ▶ La disparition des conflits ne passe par l'éviction des individus jugés « porteurs » de ces conflits (mobilité interne, sanction, démission négociée, etc..).
- ▶ Réponse plus complexe, multifactorielle qui demande une analyse de l'activité avec ceux qui la font.
- ▶ De surcroît, un service ne doit pas être stigmatisé : il est « sentinelle » et demande une écoute plus large de services collatéraux dont la souffrance peut être encore souterraine/discrète mais bien présente.

Difficultés constatées en terme managérial

Malgré une volonté de fédérer l'équipe autour de son nouveau projet, d'un fort investissement personnel et d'une réelle volonté de « sauver » le journal, déficit d'adhésion des professionnels lié à :

- ▶ Une absence de communication institutionnelle quant au contexte économique subit (contraintes, plan de redressement nécessaire...) et sur ses conséquences en terme de changements nécessaires ;
- ▶ Des modifications brutales sans étude préalable des impacts prévisibles : charges de travail respectives, complexité de la tâche et des rythmes réclamés, pénibilité, risque d'appauvrissement des métiers, climat social...
- ▶ Une absence de prise en compte de l'existant : spécificités des métiers et des supports, des mode de fonctionnement des équipes, des besoins individuels et collectifs, des attentes...
- ▶ Une absence d'échanges avec les professionnels exerçant le travail sur le terrain, pour imaginer différentes options possibles (pertinence de maintenir à tout prix la polyvalence ; mutualisation envisageable ; aménagement de l'openspace, réorganisation du circuit de la copie..) et leur permettre de construire de nouvelles façons de travailler (individuelles et collectives) ;
- ▶ Une absence d'accompagnement / d'ajustement des changements après une évaluation des effets pas à pas ;
- ▶ Une prise de positions partisanses / maladresses, passage « en force » malgré les difficultés émergentes.