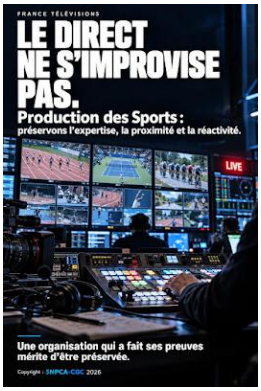
Syndicat National des Personnels de la Communication et de l'Audiovisuel

France Télévisions : la Production des Sports refuse de se faire passer à la moulinette de Delphine Ernotte



Réorganisation, éloignement hiérarchique, standardisation à marche forcée : derrière les mots policés d'une lettre adressée à Delphine Ernotte, les équipes de la Production des Sports viennent de signifier à la direction qu'elles ne sont pas dupes et qu'elles n'entendent pas applaudir à une réforme dont personne ne semble capable de démontrer la nécessité.

Il y a des lettres qui, sous leurs formules de politesse, ressemblent à des actes d'accusation. Celle que l'équipe de la Production des Sports de France Télévisions a adressée à Delphine Ernotte, le 14 octobre 2026, appartient à cette catégorie.

Pas de rébellion spectaculaire, pas de grand discours syndical, pas de déclaration incendiaire. Les signataires ont choisi une méthode plus redoutable : **exposer calmement, point par point, les incohérences d'un projet de réorganisation dont les bénéfices restent, à leurs yeux, aussi mystérieux que sa logique.**

Le message est limpide : nous ne refusons pas la transformation de France Télévisions ; nous refusons qu'on désorganise un service qui fonctionne sans être capable de nous expliquer pourquoi.

Voilà qui devrait donner quelques sueurs froides aux promoteurs de la « réforme » (mot générique, sans aucun sens à France Télévisions).

La transversalité, ce nouveau nom de code pour éloigner ceux qui travaillent de ceux qui décident

Le projet annoncé le 3 septembre consiste à rattacher plusieurs périmètres de production à une Direction de la Production transverse. Sur le papier, la formule pourrait séduire les amateurs d'organigrammes : mutualisation, coordination, rationalisation, harmonisation…

Dans les entreprises, **lorsqu'une réforme est difficile à justifier concrètement, il reste toujours une solution : lui donner un nom suffisamment abstrait pour lui conférer l'apparence d'une évidence stratégique. La transversalité est de ceux-là.**

Les équipes des Sports rappellent une réalité que les concepteurs de la réforme semblent avoir soigneusement reléguée au second plan : produire un événement sportif en direct, coordonner des dizaines d'intervenants, anticiper les contraintes techniques et éditoriales, gérer des budgets et réagir à l'imprévu ne se résume pas à remplir des cases dans un tableau Excel.

Les Jeux de Paris 2024, Roland-Garros, le Tour de France, les grandes compétitions internationales : cette équipe revendique des décennies d'expérience et une organisation éprouvée. Elle ne prétend pas que tout doit rester immuable. Elle pose une question autrement plus gênante : quel problème cette réorganisation est-elle censée résoudre, et sur quelles preuves repose-t-elle ?

À ce stade, selon les signataires, la démonstration manque. La direction disposerait donc d'un projet. Les salariés, eux, attendent toujours la démonstration de son utilité.

Une équipe qui fonctionne trop bien pour être laissée tranquille ? Le deuxième reproche est particulièrement embarrassant. Les professionnels des Sports expliquent que leur proximité avec leur direction et les services juridiques garantit des circuits de décision courts, une bonne anticipation des besoins et une réactivité indispensable aux événements en direct. En clair, leur organisation actuelle leur permet de travailler efficacement. C'est précisément cette organisation que l'on veut modifier. On connaît le scénario : **on prend un service qui maîtrise son métier, on éloigne ses équipes des interlocuteurs dont elles ont besoin, on ajoute un étage hiérarchique, on harmonise les procédures, puis on s'étonne que les décisions prennent plus de temps et que les économies annoncées se fassent attendre.** Ce n'est pas une fatalité mais c'est un risque que les salariés identifient explicitement dans leur courrier. Le plus ironique est que la direction semble vouloir rapprocher les services sur le papier tout en éloignant les producteurs des Sports de leur environnement opérationnel réel.

La transversalité promet de rapprocher les organigrammes. Les salariés craignent, eux, qu'elle éloigne les décisions du terrain.

Dans le sport en direct, une décision qui arrive trop tard n'est pas une simple contrariété administrative. Elle peut devenir un véritable problème de production.

« Streaming First » : l'argument stratégique qui se mord la queue

C'est sans doute l'un des passages les plus révélateurs de la lettre. Les équipes ne contestent pas la stratégie numérique du groupe. Elles soulignent même qu'elles y participent déjà, notamment avec le lancement de la nouvelle chaîne numérique Sport (Laquelle ?) et de la Streaming Zone. Dès lors, pourquoi rattacher leur activité à une nouvelle direction, au nom d'une transformation à laquelle elles contribuent déjà au sein de la Direction des Sports ? La question est simple. La réponse, manifestement, ne l'est pas autant. Si la Production des Sports est déjà engagée dans la stratégie « Streaming First », **en quoi son déplacement hiérarchique constitue-t-il une condition nécessaire de cette transformation ? Quel gain opérationnel précis est attendu ? Quel coût sera économisé ? Quel indicateur permettra de vérifier que la réforme améliore effectivement le service rendu au public ?** Autant de questions auxquelles la lettre ne trouve pas de réponse convaincante.

Le numérique ne peut pas devenir un mot magique permettant de justifier n'importe quelle modification d'organigramme. Une stratégie de diffusion ne démontre pas, à elle seule, la pertinence d'une réorganisation hiérarchique. Le « Streaming First » ne saurait tenir lieu de raisonnement : ce n'est pas parce qu'une réforme se réclame du numérique qu'elle devient automatiquement intelligente.

Les salariés demandent des garanties. La direction leur propose des intentions.

Le quatrième point est peut-être le plus préoccupant pour les personnels. Les contrats de travail, les temps de travail et les effectifs seraient préservés, selon la présentation du projet rapportée dans la lettre. Pourtant les signataires soulignent qu'aucune garantie formelle ne leur assure le maintien de leurs missions, de leur rattachement contractuel et de leurs conditions de travail.

La nuance est essentielle. Une présentation rassurante n'est pas un engagement opposable. Une promesse orale ou une affirmation dans un atelier ne remplace pas une garantie écrite suffisamment précise. Les salariés ne demandent pas que leur soit accordé un privilège exorbitant. Ils veulent savoir ce que cette réforme changera réellement dans leur quotidien professionnel, dans leur chaîne de décision et dans leur avenir.

En somme, ils réclament ce que toute direction devrait être capable de fournir avant de bouleverser une organisation : de la visibilité. À la place, ils décrivent une incertitude qui s'installe depuis l'annonce du projet.

Dans une entreprise publique, on pourrait pourtant imaginer que la conduite du changement commence par l'explication, la concertation et la sécurisation des équipes. À lire cette lettre, le calendrier semble avoir été inversé : la réorganisation est annoncée, les ateliers se tiennent, et les salariés doivent encore chercher la logique du projet.

Standardiser le sport : quand le tableur prétend remplacer l'expérience

Les signataires consacrent également un passage aux ateliers consacrés aux « gabarits de production ». Leur verdict est sans ambiguïté : standardiser les modèles de production ne leur paraît pas réaliste. Leur argument est concret. Chaque événement sportif répond à des contraintes propres : obligations contractuelles, exigences éditoriales, budgets, cahiers des charges, moyens techniques, modes de diffusion et conditions de réalisation. Autrement dit, une compétition internationale, une émission sportive et une retransmission ne se fabriquent pas nécessairement avec les mêmes paramètres. Cela paraît évident à ceux qui produisent. Cela semble devoir être rappelé à ceux qui réorganisent.

La standardisation peut être utile lorsqu'elle simplifie une tâche répétitive. Elle devient contre-productive lorsqu'elle prétend faire entrer des situations différentes dans un modèle unique, au mépris des contraintes du terrain. Le risque est classique : au nom des économies, on réduit les particularités à des exceptions ; au nom de l'efficacité, on multiplie les procédures ; au nom de la rationalisation, on finit par compliquer ce qui fonctionnait.

Les équipes ne rejettent pas les innovations technologiques. Elles contestent la prétention à imposer des modèles uniformes à des productions qui ne le sont pas.

À France Télévisions, il serait regrettable que l'on découvre les limites de la standardisation en direct, devant des millions de téléspectateurs.

Des résultats reconnus, mais une organisation que l'on veut malgré tout remodeler

Les salariés rappellent les grandes compétitions qu'ils ont contribué à produire et la reconnaissance acquise par leur modèle de fonctionnement. Cette référence n'est pas anodine. Elle place la direction devant une contradiction : **si l'organisation actuelle permet de mener à bien des événements majeurs, pourquoi la modifier de cette manière ? Et si elle présente des faiblesses, où sont les diagnostics qui les établissent ?**

Une réorganisation n'est pas illégitime par nature. Une entreprise doit pouvoir évoluer, adapter ses structures et rechercher des économies. Cependant, faut-il encore identifier les problèmes, mesurer les effets attendus et comparer les bénéfices espérés aux risques encourus. Sinon, la réforme devient une fin en soi. Ce courrier du 14 octobre ne démontre pas que toute évolution serait inutile. Il souligne quelque chose de plus précis : les salariés ne voient pas, dans le projet présenté, la preuve que les avantages attendus justifient les bouleversements annoncés. La nuance mérite d'être entendue. Elle évite de transformer le débat en opposition caricaturale entre des salariés supposément conservateurs et une direction qui se prétendrait seule porteuse de modernité.

Ernotte face à une question embarrassante : qui a demandé cette réforme et pour quel résultat ?

La lettre ne se contente pas de défendre un périmètre professionnel. Elle met au défi la gouvernance de France Télévisions de justifier ses choix. L'ex-Orange peut bien prôner une stratégie de transformation. Encore faut-il qu'elle puisse expliquer pourquoi cette stratégie impose de modifier le rattachement hiérarchique d'une équipe qui revendique son efficacité, son expertise et son engagement dans les évolutions numériques du groupe.

La question n'est donc pas de savoir si les Sports doivent rester éternellement organisés comme hier. Elle est de déterminer si la direction dispose d'un diagnostic suffisamment solide pour justifier le changement annoncé.

Quels objectifs mesurables ? Quelles économies précisément chiffrées ? Quels gains de réactivité ? Quelles responsabilités nouvelles ? Quelles garanties pour les salariés ? Et surtout, comment la direction évaluera-t-elle les résultats de cette réforme ?

Sans réponses précises, la « Production transverse » risque de n'être qu'une nouvelle couche administrative dont il faudra ensuite gérer les effets secondaires. Il serait trop facile de réduire cette contestation à une résistance au changement. Les signataires prennent soin de préciser qu'ils soutiennent la transformation du groupe et sa stratégie numérique. Leur opposition porte sur le changement de direction hiérarchique et sur l'absence de bénéfices démontrés. C'est justement ce qui rend leur courrier embarrassant : **ils ne contestent pas les objectifs affichés. Ils demandent que les moyens choisis soient cohérents avec ces objectifs.**

Le véritable test : la capacité d'Ernotte à répondre autrement que par de la communication et de la propagande

Cette lettre est, au fond, un avertissement. Elle révèle un décalage entre une direction qui annonce une nouvelle organisation et des professionnels qui ne voient pas en quoi celle-ci améliorerait leur travail. Les signataires ne réclament ni immobilisme ni passe-droit. Ils demandent des explications, des garanties et une démonstration de l'utilité de la réforme. Ernotte doit répondre sur le fond car il ne suffit pas d'indiquer que le groupe doit se transformer, que les usages évoluent et que les contraintes économiques imposent des adaptations. Personne ne conteste sérieusement ces réalités. Elles ne dispensent pas de justifier les décisions prises en leur nom. À force de présenter chaque réorganisation comme une étape nécessaire de la modernisation, les directions prennent le risque de confondre le mouvement avec le progrès or **déplacer des cases dans un organigramme n'est pas une stratégie. Renommer une hiérarchie n'est pas une économie. Et imposer un modèle uniforme n'est pas la preuve que l'on a compris les métiers concernés.**

La Production des Sports vient de poser la question que toute réforme devrait affronter avant d'être lancée : qu'est-ce qui fonctionnera mieux demain et comment le prouver ?

Pour l'instant, à la lecture de ce courrier, les salariés semblent avoir davantage d'arguments sur les risques de la réforme que la direction n'en a fourni sur ses bénéfices.

C'est bien là le problème : dans une entreprise financée par l'argent public, la transformation ne devrait jamais être un acte de foi. Elle devrait être une démonstration. À défaut, **la transversalité pourrait surtout devenir le nom élégant d'une réforme verticale : décidée en haut, expliquée après coup, et contestée par ceux qui devront en supporter les conséquences.**

Paris, le 19 octobre 2026