

## Souffrance au travail au CMN

Lors du CHSM du 26 mai 2011, les représentants du personnel ont voté une motion demandant qu'une mission de l'IGAC soit conduite sur la souffrance au travail au Centre des monuments nationaux. Ce rapport, réalisé par Mme Anne Chiffert et Monsieur Bernard Notari, a été remis au ministre le 20 septembre à l'issue du travail mené par ces inspecteurs en juin-juillet puis d'une procédure contradictoire avec l'établissement à la rentrée.

Les organisations syndicales ont été reçues mercredi 5 octobre au cabinet du ministre par Mme Elodie Perthuisot, directrice-adjointe du cabinet de Frédéric Mitterrand, en présence de Monsieur Philippe Bélaval, directeur général du patrimoine, de Monsieur Guillaume Boudy, secrétaire général du ministère, d'un représentant de l'Inspection générale des affaires culturelles, pour présenter, à partir des constats et préconisations du rapport réalisé par cette inspection sur la souffrance au travail au Centre des monuments nationaux, les suites que le ministère de la culture et de la communication entend y apporter. Un échange important et constructif a été établi à cette occasion avec les organisations syndicales, qui a également permis de recueillir des réactions, des propositions et des observations de leur part.

Le ministère entend saluer le travail accompli par les 1400 agents de l'établissement. La réussite dans la mise en œuvre des missions de service public que l'Etat a confiées à l'établissement est le résultat de leur travail collectif. Le ministère rappelle que le travail du Centre des monuments nationaux repose sur la compétence et l'engagement collectif de ses agents, dont l'investissement a été souligné par le rapport de l'IGAC.

Pour autant, l'établissement connaît des difficultés que le rapport de l'IGAC fait clairement ressortir, et que les organisations syndicales ont également soulignées lors de la réunion du 5 octobre.

Les inspecteurs de l'IGAC ont disposé à l'appui de leur mission du rapport du service de médecine de prévention du ministère, de la synthèse produite par l'organisme « théâtre à la carte » qui a assuré en 2010 une formation intitulée « faire face au changement » à la quasi totalité des agents du siège. Ils ont procédé principalement à des entretiens individuels, ont organisé deux permanences d'écoute, et recueilli des témoignages écrits dans le cadre d'une très stricte confidentialité. La durée – relativement courte – de la mission n'a pas permis de disposer d'une vision complète des agents, dont une partie seulement a pu s'exprimer.

Ils ont également analysé les chiffres de l'absentéisme et de la mobilité de l'établissement, la chronologie et le contenu des alertes. La question de la souffrance au travail au CMN a en effet fait l'objet d'alertes à diverses reprises, de la part des organisations syndicales comme de la médecine du travail. Elle a été évoquée à plusieurs réunions de CHS et de CHSM. Dès 2009, la Présidente de l'établissement a reconnu cette situation, et a mis en œuvre des mesures visant à améliorer la situation des agents concernés.

A la lecture de ce rapport, le ministère considère que plusieurs facteurs contribuent au Centre des Monuments nationaux à des sentiments de souffrance et à l'expression collective d'un mal-être. Il est difficile d'en rendre compte de façon synthétique, car il importe également de prendre en compte la diversité des témoignages et des expressions des agents. On peut néanmoins dégager principalement :

- **des missions et un périmètre d'intervention** qui ont connu beaucoup d'aléas jusqu'en 2009, entretenant une insécurité des personnels sur leur avenir professionnel et donc un climat potentiellement anxiogène,
- **une réorganisation profonde**, mise en oeuvre en juin 2009 : recentralisation de fonctions au siège avec sa réorganisation en pôles experts, intégration de la compétence nouvelle de maître d'ouvrage. Ces changements, nécessaires et dont les résultats sont tangibles, ont pu bouleverser des habitudes de travail. Ils ont suscité de l'inquiétude et de l'incompréhension, du fait :
  - o **du calendrier de la réorganisation** : elle a été conçue et mise en oeuvre en très peu de mois, alors qu'elle représentait une modification profonde de l'orientation et des modes de fonctionnement de l'établissement,
  - o **de l'insuffisance de la communication interne** qui l'a accompagnée, et du sentiment ressenti par un certain nombre d'agents, notamment de l'encadrement, d'une remise en cause non seulement de l'organisation précédente mais de ceux qui l'avaient incarnée, créant pour certains un « conflit de loyauté ». La direction de l'établissement a du reste pris en compte ce manque, mais probablement de façon tardive.
  - o **d'un défaut d'accompagnement à la conduite du changement et de pédagogie.**
- le mode de **management**, notamment au siège, est particulièrement mis en avant par le rapport de l'IGAC. Des critiques sont formulées par la mission de l'IGAC, dont la teneur – s'agissant d'éléments personnels et pour certains subjectifs – est confidentielle. Les organisations syndicales ont également fait part au cabinet de leur analyse sur ce point lors de la réunion du 5 octobre.
- **un déménagement du siège**, pour parvenir à un regroupement sur deux sites à Paris, qui a demandé aux agents un surcroît d'adaptation, même si le rapport ne présente pas ce déménagement comme une forte cause de déstabilisation,
- la perception par des agents du siège d'un **accroissement de la charge de travail**, lié à la réorganisation, même si celui-ci a bénéficié de recrutements,
- **des difficultés de positionnement de certains administrateurs de monuments**, dans l'évolution de leur métier et leurs relations avec le siège, du fait de la réorganisation.

Le rapport, réalisé sur une durée courte et à partir, de ce fait, d'un nombre restreint de témoignages, ne permet pas de hiérarchiser précisément l'ensemble de ces facteurs. C'est la conjonction de tout ou partie de ces facteurs qui conduit à des situations ressenties comme relevant de la souffrance au travail par des agents. Cette complexité est du reste un élément classique dans l'analyse de la souffrance au travail, qui est souvent une conjonction d'éléments individuels et collectifs.

Un certain nombre de mesures ont déjà été impulsées par la Présidente, pour lutter contre la souffrance au travail (Théâtre à la carte) comme en matière de management, de stabilisation des processus et de clarification des rôles de chacun (séminaires, formation des cadres, adoption d'une charte managériale). La Présidente les a présentées de façon détaillée à la mission de l'IGAC. Elles ne sont pas reprises intégralement dans cette note de synthèse.

Le ministère considère qu'il faut aller plus loin, et faire évoluer cette situation dans les meilleurs délais. C'est l'une des priorités qui sera fixées à la Présidente de l'établissement, Isabelle Lemesle, dans le cadre du nouveau mandat qui lui a été confié, pour une durée de trois ans, en mai dernier. Cette priorité sera traduite dans la lettre de mission qui sera établie très rapidement.

Dans ce cadre seront reprises notamment les préconisations de l'IGAC, ainsi que les propositions d'actions faites par l'établissement à l'été et présentées dans le cadre de la mission de l'IGAC.

Le ministère a plus particulièrement identifié quatre axes sur lesquels il demande à l'établissement d'agir impérativement et avec des résultats rapidement tangibles :

**1- sur le management :** le ministère de la Culture et de la Communication et l'établissement public souhaitent bénéficier du concours de l'Inspection générale des affaires sociales pour une mission d'accompagnement de l'IGAS, qui sera complétée d'un nouveau point de situation effectué par l'IGAC avant la fin de l'année.

Cette mission aidera également à l'élaboration et s'attachera au suivi régulier de mesures visant à améliorer l'appropriation par l'ensemble des agents des objectifs de l'établissement et à préciser ses modes de fonctionnement.

La présidence de l'établissement aura également recours à une mission de conseil social.

**2 – sur le fonctionnement de l'établissement,** les objectifs fixés au CMN comprendront en particulier :

- le développement de la communication interne,
- l'amélioration des processus transversaux au sein du siège,
- la mobilisation autour de ces objectifs de l'ensemble du comité de direction, et un travail pour assurer un fonctionnement optimal entre la présidence, la direction générale et le comité de direction de l'établissement,
- la clarification et la stabilisation des processus internes, ordonnant les rôles respectifs des directions et des monuments, dans un processus partagé, visant une explicitation des fonctionnements de la chaîne hiérarchique,
- la mise au point d'indicateurs de suivi pertinents, au nombre desquels une attention particulière sera attachée à l'analyse comparée de la mobilité et de l'absentéisme.

Des plans d'actions spécifiques devront être mis en place sur certains sites, qui seront rapidement identifiés par l'établissement. En tant que de besoin, l'établissement pourra également s'appuyer sur la mission d'accompagnement au management pour assurer le suivi de ces plans d'action spécifiques.

**3- sur la santé au travail :** un organisme spécialisé en matière de santé au travail sera sollicité pour améliorer les conditions de travail. Il examinera notamment les conditions de travail du siège dans son implantation de la Porte des Lilas. Le ministère souhaite que ce chantier soit conduit dans le cadre d'un dialogue social nourri, de diagnostics partagés avec les organisations syndicales.

La médecine de prévention du ministère restera vigilante et mobilisée sur le suivi des personnels de l'établissement.

4 - sur les situations d'isolement, renforcées par le fait que l'établissement est organisé sur 100 points du territoire : **améliorer l'écoute et disposer d'un système de veille adapté**, par le recours à un réseau d'assistantes sociales de proximité, à un réseau national de médecine de prévention, la mise en place d'un numéro vert national d'écoute psychologique, confidentiel et anonyme, accessible 24 h/24.

Ces grandes orientations d'action doivent être approfondies dans le cadre du CHSM, puis débattues dans le cadre des instances de dialogue social de l'établissement. Le ministre sera très attentif aux résultats des mesures qui seront prises et au fait qu'elles se déroulent dans le cadre d'un dialogue social intense. Il demande en particulier au directeur général des patrimoines et au secrétaire général du ministère d'assurer, dans le cadre de la tutelle de l'établissement, un suivi très vigilant au cours des prochains mois de leur mise en œuvre et de lui en rendre compte.