



*CHSCT C2RMF Centre de Recherche et de
Restauration des Musées de France*

**Expertise risque grave au
service accueil et surveillance
du C2RMF à Paris et Versailles**

RAPPORT D'EXPERTISE

7 novembre 2019

AUTEUR Delphine PERUSAT

Sous la direction de : Anne KERUEL

SOMMAIRE

I. INTRODUCTION	6
I.1. La mission confiée au Cabinet DEGEST.....	6
I.2. La méthodologie mise en œuvre	7
I.3. Les limites de l'étude	9
I.4. La problématique de l'étude	10
I.5. Quelques repères théoriques sur la notion de « RPS » en lien avec la situation du service accueil et surveillance du C2RMF.....	15
II. QUELQUES ELEMENTS DE CONTEXTE EN LIEN AVEC LA PROBLEMATIQUE	19
II.1. Le C2RMF : l'hôpital des œuvres d'art.....	19
II.2. Focus sur le service accueil, surveillance et maintenance	20
II.2.1. Organisation et effectifs	20
II.2.2. Rappel des principales missions des agents d'accueil et surveillance à Paris et Versailles.....	21
II.2.3. Activité de travail et reconnaissance symbolique.....	23
II.3. Fonction publique : de fortes contraintes RH.....	25
II.3.1. Les vacances de postes : une donnée structurelle du recrutement par concours.....	25
II.3.2. Des marges de manœuvre restreintes pour la reconnaissance financière	27
III. UN DIAGNOSTIC CONFIRME DE TROUBLES PSYCHOSOCIAUX D'ORDRE RELATIONNEL	28
III.1. Des troubles relationnels de forte intensité.....	28

III.1.1.	Un historique au C2RMF	28
III.1.2.	Retour sur les évènements de 2018 ou les symptômes d'un conflit relationnel	30
III.2.	Des indicateurs de santé en voie de dégradation	36
III.2.1.	Un pic d'absence en 2018	36
III.2.2.	Un nombre important de visites à la demande de l'agent chez le médecin de prévention	38
III.3.	Une dégradation du climat social en cours, notamment à Versailles, à ne pas négliger	40
III.3.1.	L'absence du TSC.....	40
III.3.2.	Un sous-effectif chronique facteur de dysfonctionnements et de manque de reconnaissance.....	41
III.3.3.	Une démotivation grandissante.....	44
III.3.4.	Le climat social parisien marqué par des conflits se dégrade aussi.....	44

IV. L'INSTABILITE CHRONIQUE DE LA LIGNE HIERARCHIQUE : UN FACTEUR SOURCE DONT LES EFFETS NE SONT PAS PREVENUS 46

IV.1.	Une instabilité chronique dans la tenue des postes d'encadrants.....	46
IV.1.1.	Une organisation prescrite mouvante à partir de 2011.....	47
IV.1.2.	Vacances de postes et turnover : une organisation prévue qui est rarement au rendez-vous	48
IV.2.	... qui contraste avec le niveau d'ancienneté des agents encadrés	51
IV.3.	Des effets délétères pour l'ensemble des agents du bas en haut de la hiérarchie.....	54
IV.3.1.	Les effets sur les agents	54
IV.3.2.	Les effets de l'instabilité organisationnelle sur le secrétariat général.....	58
IV.4.	2018 : un conflit prévisible ?.....	59
IV.4.1.	Un double recrutement dans un contexte à haut risque	60
IV.4.2.	Conflits saillants et stratégies défensives	62

V. PLUSIEURS FACTEURS INTERDISSENT LA MISE EN PLACE D'UN COMPROMIS REGULATEUR ET HYPOTHEQUENT LA PREVENTION DES RISQUES 66

V.1. Qu'est-ce que le compromis régulateur ?	66
V.2. Un compromis régulateur « empêché »	70
V.2.1. Un TSC en difficulté : un point d'alerte	70
V.2.2. La question de la place et donc du rôle possible de l'ISCP	73
V.2.3. Une possibilité d'échanges empêchée par la hiérarchie aux conséquences potentiellement explosives	77
V.3. Des questions de travail non débattues touchant au sens du travail, facteur d'incompréhension et de tension	80
V.3.1. Des problèmes en suspens à discuter et traiter	81
V.3.2. Dilemmes professionnels autour du sens des missions d'accueil et de surveillance	82
V.3.3. Un discours paradoxal sur la gestion des effectifs du planning	86
V.3.4. Focus sur les « entretiens professionnels »	87
V.3.5. La place introuvable des agents d'accueil et de surveillance	88
V.4. Une politique de prévention des risques professionnels hors cadre	93
V.4.1. Une politique des RPS défailante	95
V.4.2. Le projet d'établissement ne constitue pas une réponse aux troubles psychosociaux existants	99

VI. SYNTHÈSE..... 101

VII. RECOMMANDATIONS 105

VII.1. Prévenir les risques psychosociaux.....	105
VII.1.1. Changer de regard	106
VII.1.2. Faire une place au dialogue sur le travail	106
VII.2. Mettre en œuvre une politique de prévention des risques psychosociaux.....	106
VII.2.1. Former tous les acteurs de la prévention, particulièrement la Direction et les membres de l'encadrement, aux risques psychosociaux par un organisme agréé.....	107
VII.2.2. Former tous les acteurs de la prévention à l'élaboration du DUERP et notamment de la partie consacrée à l'évaluation des risques psychosociaux.....	107
VII.2.3. Mettre en place un plan d'action relatifs aux RPS et en assurer le suivi régulier	107

VII.2.4. Mettre en place un suivi rigoureux des indicateurs de santé au travail (absentéisme, rotation au poste,...) par service	107
VII.3. Se conformer aux dispositions prévues par le Code du Travail en matière de DUERP	108
VII.4. Informer, échanger et restaurer le dialogue entre la Direction, le CHSCT et les agents du service accueil et surveillance	109
VII.4.1. Reprendre les réunions de service.....	109
VII.4.2. Créer des espaces de discussion entre agents et/ou avec la hiérarchie pour débattre des dilemmes professionnels auxquels les agents d'accueil et de surveillance sont confrontés.	110
VII.4.3. Favoriser la participation des agents aux processus de décision.....	110
VII.5. Limiter l'instabilité organisationnelle	110
VII.6. Limiter les effets de l'instabilité organisationnelle : la confusion des rôles et des places et le risque des conflits de personnes.....	111
VII.7. Renouer le dialogue social	112
VIII. ANNEXES	113
VIII.1.Chronologie détaillée de la chaine hiérarchique du service accueil et surveillance du C2RMF	113

I. INTRODUCTION

I.1. La mission confiée au Cabinet DEGEST

La présente expertise, ses objectifs et son périmètre trouvent leur origine dans :

- **La volonté des Représentants du Personnel de recourir à un expert :**

Lors du CHSCT du **29 mars 2018**, les Représentants du Personnel ont sollicité le Président de l'instance afin qu'une **expertise « risque grave »** puisse être réalisée sur le **périmètre du service accueil et surveillance**, en application du premier alinéa de l'article 55 du décret n°82-453 modifié : « *Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail peut demander au président de faire appel à un expert agréé conformément aux articles R.4614-6 et suivants du Code du travail : 1° lorsqu'un risque grave, révélé ou non par un accident de service ou par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel est constaté dans l'établissement* ».

Les Représentants du Personnel au CHSCT craignent en effet que les agents du service accueil et surveillance soient exposés à des risques professionnels et que ces situations soient constitutives d'un « *risque grave* ».

Ils souhaitent disposer d'un état des lieux des situations de travail des agents du service accueil et surveillance, identifier les risques auxquels ils sont exposés et être assistés dans la formulation de propositions de recommandations et d'amélioration des conditions de travail et de prévention des risques professionnels.

- **L'association de la Direction du C2RMF à la demande d'expertise**

L'accord formulé par la Direction Générale de l'établissement fait suite à la réalisation d'un diagnostic RPS qu'elle avait demandé à un prestataire début 2018. Cet accord permet d'envisager favorablement une prise en charge collective et une coopération de tous les acteurs de la prévention des risques professionnels à la démarche d'expertise.

- **L'objectif de notre mission consiste à :**

- **Produire un diagnostic** des conditions de travail des agents du service accueil et surveillance permettant d'identifier :
 - des situations de travail porteuses de **risques d'atteinte à la santé ou à la sécurité** des agents
 - des **facteurs de risques** à l'origine de ces situations
- **Formuler des recommandations** en vue d'améliorer les conditions de travail des agents et de limiter les risques auxquels ils sont exposés
- et, sous réserve de la décision de la Direction du C2RMF, au-delà du rapport, élaborer un plan d'action destiné à agir sur les facteurs de risques identifiés dans le diagnostic.

1.2. La méthodologie mise en œuvre

Pour mener à bien cette étude, le cabinet DEGEST a décliné la méthodologie suivante. Cette approche à la fois qualitative et quantitative s'est structurée autour de cinq phases principales d'analyse :

- **une réunion de lancement le 11 juin 2019** dont l'objectif était d'affiner et clarifier la demande et les objectifs de notre mission, ainsi que les modalités de notre intervention
- **une phase d'analyse documentaire et sociotechnique**, pour permettre de confronter des indicateurs à la réalité des situations et d'enrichir le diagnostic
- **une phase d'analyse centrée sur les activités de travail**, via la réalisation d'**entretiens semi-directifs individuels**, en face à face, avec des agents de différents niveaux hiérarchiques. Au total environ **25 entretiens** ont été conduits. Parmi eux :

- 3 entretiens « exploratoires » ont été effectués auprès de Représentants de la Direction du C2RMF au lieu de 4 prévus en l'absence de la Secrétaire Générale
 - la Directrice
 - le Secrétaire Générale Adjointe
 - l'ingénieur sécurité ISCP « Accueil Sécurité Maintenance »
- Une vingtaine d'entretiens ont été réalisés au niveau des agents du service d'accueil et de surveillance
 - le TSC de Paris ; le TSC de Versailles, lui, n'a pas pu être entendu
 - des agents des 2 sites de Paris (Le laboratoire du Carrousel et les ateliers du Pavillon de Flore)
 - des agents du site de Versailles issus des équipes de jour et de nuit

Les intervenants de DEGEST ont pris soin à chaque fois d'explicitier les objectifs, le contexte de l'étude et les principes méthodologiques et déontologiques qui président habituellement à la réalisation des interventions du cabinet.

Deux journées d'observation sur le terrain des activités de travail ont été réalisées. Elles permettent de mieux appréhender le réel de l'activité, au-delà de la prescription.

- **une phase d'élaboration du diagnostic** permettant de **présenter les principaux résultats** et de **formuler des recommandations** visant à mieux prendre en compte la réalité des situations de travail et à réduire les risques d'atteinte à la santé et la sécurité des personnels.

Nous tenons ici à remercier l'ensemble de nos interlocuteurs, et notamment les personnes avec lesquelles nous avons réalisé des entretiens, pour leur accueil, leur disponibilité et leur coopération tout au long de notre intervention.

1.3. Les limites de l'étude

Malgré le bon déroulement général de la mission, il convient de rapporter plusieurs limites importantes pour notre étude :

- Le **caractère tardif de la réalisation de l'expertise, demandée en mars 2018**. Elle se déroule donc plus d'un an après la demande du CHSCT, notamment du fait des procédures inhérentes à la fonction publique.
- **Nous n'avons pu obtenir l'ensemble des documents demandés et certaines données sont apparues problématiques**. Les données sur la santé sont lacunaires : des documents, comme les derniers rapports de la médecine de prévention, n'existaient pas (mais celui de 2018 est en train d'être fait). Dans les bilans sociaux de 2016 et 2017, les indicateurs de santé au travail sont absents¹. Concernant les chiffres sur les maladies, nous avons remarqué des différences de valeurs selon les sources. En outre, les informations demandées sur la rotation des agents au sein du service sont insuffisantes² et ne permettent pas d'exploiter ces données. Nous n'avons pas obtenu de DUERP à jour avec une partie dédiée aux RPS, ni de plans d'actions RPS (nous y reviendrons). Cette limite constitue un résultat en soi qui qualifie le dispositif de prévention des risques professionnels.
- **Nous n'avons pas été en mesure de rencontrer deux encadrants pour cause d'arrêt maladie** : la secrétaire générale et le TSC de Versailles, ce qui est regrettable, notamment pour le TSC de Versailles qui travaille au C2RMF depuis longtemps : le recueil de son point de vue sur l'organisation du travail et son évolution depuis 20 ans aurait été particulièrement intéressant. Il ne nous a pas non plus été possible de rencontrer la secrétaire générale (pour cause d'arrêt maladie), ce qui nous a privés d'éléments de compréhension approfondie de certains choix dans la gestion des ressources humaines.

Au-delà de ces limites, le rapport - même s'il ne prétend pas à l'exhaustivité -, fournit des résultats qui nous paraissent

¹ PV de CHSCT de juin 2017, p18

² Le tableau transmis contenait beaucoup d'informations manquantes, notamment sur les dates d'arrivée des agents, mais aussi sur leur site de rattachement.

suffisamment significatifs pour **nourrir le dialogue entre les Représentants du Personnel et de la Direction** en matière d'organisation du travail, d'hygiène, de sécurité de santé et de conditions de travail, en lien avec le projet qui les concerne aujourd'hui.

Conventions d'écriture : par le terme « agents », nous désignons les agents du service accueil et surveillance.

I.4. La problématique de l'étude

Les différents points de vue relatés ici permettent de mettre en évidence des écarts de représentation entre les représentants du Personnel de la Direction sur les conditions de travail des agents d'accueil et de surveillance :

- **Une présomption de risque grave du point de vue des Représentants du Personnel**

Depuis plus de deux ans, les Représentants du Personnel au CHSCT font état de leur inquiétude grandissante concernant l'exposition des agents d'accueil, de surveillance aussi appelés « adjoints techniques d'accueil et de surveillance ».

Ils font état notamment :

- d'arrêts maladie pour dépression
- de nombreuses visites médicales à la demande des agents
- de symptômes d'atteinte à la santé physique et mentale dont : des troubles du sommeil, des états de stress, de l'apparition de TMS (cervicalgies, lombalgies, douleurs des membres inférieurs et supérieurs), des états de fatigue extrême, un sentiment d'isolement, une anxiété professionnelle (pleurs, douleurs abdominales)
- de démissions ou de demandes de mutation, visites à la cellule mobilité

- d'un climat de travail violent avec l'émergence de comportements agressifs sur le lieu de travail au sein du service et avec d'autres services (climat délétère, comportements claniques)
- d'un sous-effectif chronique
- de difficultés dans le travail à appréhender les imprévus (exemple : visite de la Ministre)
- de pressions managériales continues
- de l'absence de soutien de la hiérarchie
- d'une communication déficiente avec la hiérarchie, allant jusqu'à la rupture de toute communication
- d'une infantilisation dans les relations de travail
- de l'exposition à des ordres contradictoires.

Par ailleurs, des agents ont saisi les Instances Représentatives du Personnel sur la question des **risques psychosociaux**. Ils se plaignent en particulier :

- des conditions de travail pénibles avec des gestes et postures contraignantes en particulier sur les sites de Flore (monte-charge) et Versailles (monte-charge)
- de n'avoir aucune reconnaissance au travail (problèmes de formation, maintien des compétences non assuré, carrières sans perspective d'évolution, entretiens professionnels pathogènes)
- d'une gestion irrationnelle des plannings du personnel lors des situations dégradées (absence d'horaire unique, vacances, absences, temps de récupération lors de la visite médicale)
- du manque de marges de manœuvre en particulier pour les chefs d'équipe
- d'une perte de sens du travail (en lien avec des retours contradictoires de la hiérarchie sur la qualité de leur travail)

Les Représentants du Personnel indiquent que suite à un **changement d'encadrement en 2016** sur les trois sites, les situations de travail se sont fortement dégradées consécutivement à la mise en place des nouvelles procédures (retards, permutations) sans en informer le CHSCT et en niant l'existence des précédentes procédures.

Plusieurs agents ont saisi les organisations syndicales, en novembre 2016 pour les équipes de jour et de nuit sur le site de **Versailles** et en janvier 2017 pour les sites de **Paris**. Durant l'année 2017, au cours de quatre réunions avec l'administration et le Ministère, la section CGT Culture a alerté la Direction et le Ministère sur les situations pathogènes vécues par les agents du service accueil et surveillance des trois sites.

C'est dans ce contexte que les Représentants du Personnel au CHSCT ont décidé de solliciter une expertise « *risque grave* », réalisée par un expert agréé par le Ministère du travail, conformément à leur **résolution votée à l'unanimité le 29 mars 2018**.

- **Le point de vue de la Direction sur la situation des agents d'accueil et surveillance**

La Direction estime qu'elle a fait le nécessaire avec les **deux diagnostics RPS** qu'elle a lancés en 2014 puis en 2018, réalisés par des organismes extérieurs.

- Le premier rapport (2014/2015) concernait l'ensemble du C2RMF. Cette évaluation des RPS devait notamment permettre de remplir le DUERP. Selon la Direction, un plan d'action s'en serait suivi ainsi qu'un chantier de projet d'établissement : « *Les conclusions de l'étude n'allaient pas dans le sens d'un profond malaise. Mais il fallait mener quelques actions. (...) On a fait un plan d'action. (...) L'étude faisait le constat qu'il manquait une identité, une reconnaissance et on a compris qu'il fallait lancer un projet d'établissement.* » (Direction)
- Le second diagnostic RPS a été lancé en janvier 2018 sur un petit périmètre, suite à la dégradation du climat social au sein de l'équipe accueil et surveillance. Il s'agissait d'un « diagnostic risques

psychosociaux » sur les sites parisiens du laboratoire de Carrousel et des ateliers du Pavillon de Flore. Il a été établi lors du premier semestre 2018 : le rapport a été rendu en juin.

- La Direction de l'établissement a ensuite donné son accord pour **une expertise « risque grave »** demandée par le CHSCT en 2018 concernant les agents accueil et surveillance et leur hiérarchie à Paris et Versailles, mais **elle n'était pas demandeuse de cette expertise, estimant avoir déjà fait le travail de diagnostic des RPS.**

Par ailleurs, la Direction tient à faire valoir l'élaboration d'un **projet d'établissement** qui se construit ces derniers mois et devrait être présenté aux Instances Représentatives du Personnel à l'automne 2019. Elle explique que le séminaire de Charenton mi 2018 s'inscrit dans une volonté de faire travailler les agents ensemble afin de « *co-construire* » le projet d'établissement, qui pourrait constituer une solution aux difficultés du C2RMF.

Elle souligne également **ses contraintes de fonctionnement** face à des exigences élevées, du fait de la nature même de son activité et des œuvres reçues dans l'enceinte du C2RMF. Ces œuvres appartiennent majoritairement à l'Etat mais le C2RMF accueille de plus en plus de collectionneurs privés, ce qui expose l'institution à des risques de contentieux en cas de dysfonctionnement. Cette évolution de l'activité du C2RMF augmente la pression exercée par le Ministère de la Culture sur l'établissement. « *Le C2RMF n'ayant pas toujours été irréprochable dans son fonctionnement* » selon la Direction, l'administration centrale a commandé une **mission d'inspection de la sécurité, de la sûreté et de l'accessibilité (MISSA) des sites parisiens** : elle a été réalisée ces dernières semaines et rendue le 25 juillet 2019. Elle s'intéresse aux aspects techniques de l'accueil des œuvres, sur les aspects de sécurité et de sûreté, dans un contexte de « *nouvelles formes de malveillance ou de violences* » et d'une « *menace terroriste* » qui « *ne doit pas être écartée. (...) Rappelons que les militaires du Carrousel du Louvre ont fait l'objet d'une attaque terroriste le 3 février 2017* »³.

³ Rapport MISSA du 25 juillet 2019

● **Positionnement des consultants de l'expertise CHSCT**

En dépit des démarches effectuées sur le sujet des RPS par la Direction, au niveau du C2RMF puis des agents d'accueil et sécurité en particulier, la situation ne semble pas avoir connu d'amélioration de l'avis général, sauf peut-être dans certains secteurs comme le département DANTI⁴. Une certaine impatience se fait sentir parmi les Représentants du Personnel et les agents concernés.

C'est dans un climat d'impatience marqué aussi par de fortes tensions entre Direction et Représentants du Personnel que nous avons mis en place l'expertise. Notre intervention s'est tenue dans un contexte dégradé depuis longtemps ; il est même parfois franchement conflictuel entre la Direction et les Représentants du Personnel. L'organisation du terrain, notamment des entretiens, nous a fait ressentir de l'intérieur ces vives tensions, puisque nous étions pour ainsi dire « pris dedans ».

Ces situations conflictuelles résultent essentiellement de situations de travail dégradées. C'est tout le moins l'hypothèse que nous formulons.

La question que l'on se pose est la suivante : **qu'est ce qui n'est pas réglé dans le travail qui crée un symptôme ?** En tant qu'analystes du travail, nous cherchons donc à identifier les situations de travail problématiques, les dilemmes professionnels, les incompréhensions par exemple qui peuvent être sources de conflit. Car **les troubles relationnels voire les conflits entre collègues sont souvent le symptôme de problèmes irrésolus dans le travail, faute d'être posés et discutés**, ne permettant pas aux différents points de vue de se faire entendre pour ensuite faire quelque chose de ce qui est dit. Ce contexte est propice à figer les conflits et à les personnaliser.

L'analyse du travail permet de comprendre et mettre au jour des mécanismes nocifs ayant des conséquences sur la santé des agents. Tel est notre positionnement : comprendre ce qui dans le travail nuit à la santé.

Notre analyse tente de faire valoir les points de vue des différentes parties : Représentants du Personnel,

⁴ Documentation, Archives, Nouvelles Technologies de l'Information

Représentants de la Direction et agents, afin de mettre en lumière les écarts de représentation existants.

- **Lors de la réunion de lancement de l'expertise, des attentes ont été formulées par les 2 parties :**

- les élus souhaitent que l'expertise permette de « *retrouver une sérénité dans le travail* » et de « *renouer un dialogue avec la Direction* ». Ils souhaitent « *comprendre les mécanismes à l'œuvre afin d'être en mesure de mieux repérer les facteurs de risque en amont des dysfonctionnements, les signes précurseurs que les managers n'ont pas les moyens de voir faute de formation au management et les agents n'ont pas de canaux pour faire remonter leurs difficultés* ».
- La Direction attend de l'expertise qu'elle « *permette au service dans son ensemble d'évoluer positivement dans ses missions pour maintenir le niveau de prestation, notamment dans un contexte de risque attentat et dans la mesure où de plus en plus d'œuvres privées sont hébergées au C2RMF* ».

1.5. Quelques repères théoriques sur la notion de « RPS » en lien avec la situation du service accueil et surveillance du C2RMF

S'agissant d'une expertise pour « risque grave » dont la demande est motivée par un constat de « *souffrance au travail* », de « *stress* », il importe, pour la traiter, de **clarifier la notion de « risques psychosociaux »** désormais utilisée pour désigner de façon globale de tels phénomènes, et d'ailleurs mobilisée dans certains des courriers échangés entre les représentants du personnel et la direction.

On repartira ici de l'approche synthétisée par le Collège sur les risques psychosociaux mandaté par le Ministère du

travail⁵ : « La notion de risques psychosociaux au travail désigne des risques pour la santé créés par le travail à travers des mécanismes sociaux et psychiques ». Pour autant **l'usage de la notion** reste quelque peu **problématique** puisqu'elle désigne **tantôt** les **dommages** (en évoquant conjointement la souffrance ou le mal être au travail, les TMS, les suicides...) **tantôt** les **causes** de ces dommages.

Il convient donc de préciser l'usage qui sera fait dans ce rapport de ces notions et qui tient en trois points :

1/ Etablir une distinction entre...

- **Les troubles psychosociaux**, comme désignant les manifestations symptomatiques de dérèglement de la santé mentale ou physique des individus **au travail** comme des **rapports sociaux de travail**. Ces dérèglements sont connus dans la littérature scientifique attenante : mal-être grandissant et son expression (plainte, perte de sens au travail, etc.), troubles de la santé (maladie cardio-vasculaires, atteintes à l'humeur, à l'équilibre psychique, etc.) et du comportement (conduites addictives, perte de motivation et de sens au travail, suicides, violences, conflits, plaintes juridiques ou non pour « harcèlement »), etc.
- **... et l'origine de ces troubles que sont les facteurs psychosociaux de risques au travail** désignant les risques engendrés par les **conditions d'emploi** et les **facteurs organisationnels et relationnels**. A ce titre, le Collège d'expertise a fait un travail de recensement des facteurs connus. Il propose notamment de suivre six types d'indicateurs : « *l'intensité du travail et le temps de travail, les exigences émotionnelles, le manque d'autonomie, la mauvaise qualité des rapports au travail, la souffrance éthique, l'insécurité de la situation au travail* ». Pour autant cette liste n'est pas exhaustive et d'autres travaux, comme ceux de l'ANACT mettent l'accent sur l'idée **de tensions peu ou mal**

⁵ Gollac M., Bodier M., « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser - Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé », 2011. <http://www.college-risquespsychosociaux-travail.fr/rapport-final.fr,8,59.cfm>

régulées : tensions du côté des changements du travail, tensions du côté des contraintes du travail, tensions du côté des valeurs et exigences des agents, tensions du côté des relations et des comportements⁶.

2/ Les facteurs psychosociaux de risque au travail sont des **risques professionnels** - et parmi eux des « **risques graves** » - **qui naissent dans et par la relation de travail**. Les troubles (ou les dommages) qu'ils produisent lorsqu'ils ne sont ni évalués, ni prévenus, ne doivent pas être attribués d'emblée au profil psychologique des agents concernés, démarche qui ne pourrait conduire qu'à un traitement individuel du risque sans que celui-ci ne soit prévenu à la source, comme le stipule le Code du Travail. Les **conflits** entre agents ou entre groupes d'agents, même (et surtout) lorsqu'ils semblent agir par une dynamique « interpersonnelle », doivent être appréhendés comme des **symptômes, les symptômes de conflits non réglés dans le travail**. C'est de la sorte qu'il faut les interroger, comme l'effet d'un risque qui n'a pas été prévenu et qu'il s'agit d'identifier. Dans ce sens, l'approche préconisée par les pouvoirs publics pour traiter les « RPS » stipule que « *La question que doit se poser l'employeur est la suivante : en quoi le travail auquel mes agents sont soumis, les expose à des RPS ?* »⁷

L'expertise ne vise donc **ni à rechercher des « coupables » ni à qualifier juridiquement** les **troubles** dont elle est amenée à faire le diagnostic.

3/ Chaque situation est spécifique et tend à se dégrader dans le temps.

Il n'est pas nécessaire que tous les facteurs cités plus haut soient réunis pour que se manifestent des troubles psychosociaux. Une intensification de la charge de travail, par exemple, ne conduit pas mécaniquement à l'apparition de troubles psychosociaux, mais dans certaines conditions seulement. C'est le plus souvent la **combinaison** de

⁶ B. SALHER, *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*, ANACT, 2007.

⁷ « *Les risques psychosociaux, l'approche des pouvoirs publics* », Direction Générale du Travail, <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/editopsya.pdf>.

plusieurs facteurs qui **crée le risque**. Il n'y a pas de schéma type de développement des troubles psychosociaux, mais une combinaison **spécifique à chaque situation rencontrée**.

La survenue d'événements psychosociaux intenses (conflits, dénonciation de comportements hostiles, maladie, etc.) est presque toujours le résultat d'un **processus d'enchaînement** d'événements dont la **dynamique**, faute d'avoir été stoppée, **s'intensifie avec le temps**. Tout trouble psychosocial non pris en charge est en effet susceptible, par un **effet en boucle**, de devenir à son tour la cause de nouveaux troubles.

S'agissant du service accueil et surveillance du C2RMF, un fait en particulier nous semble pouvoir constituer le **point de départ** du **questionnement** : la **crise de 2018**, sur laquelle nous allons nous attarder. Nous rappelons en premier lieu les éléments de contexte ayant conduit à cette crise et à l'expertise demandée par le CHSCT (Partie II), avant de présenter notre analyse de la situation du service où des troubles psychosociaux d'ordre relationnel ont été révélés (Partie III). La source essentielle de ces troubles résulte d'une instabilité de la ligne hiérarchique depuis 2011, qui a désorganisé l'organisation du travail et a eu des effets délétères sur l'ensemble du service (Partie IV). Nous montrons ensuite que l'absence de compromis régulateur nuit à la situation du service. Les facteurs de risque passés sont toujours d'actualité ; ils se sont même accrus du fait de l'accumulation des frustrations, de l'absence de réponse concrète face à une détérioration manifeste et d'éléments nouveaux de nature à dégrader la santé (Partie V).

A retenir : Les troubles psychosociaux sont le produit de l'exposition à des risques au travail engendrés par les conditions d'emploi, les facteurs organisationnels et relationnels. Le rôle du CHSCT est d'identifier ce qui au sein des conditions de travail favorise ces risques. A ce titre ils doivent être appréhendés comme la conséquence de risques professionnels, qui naissent dans et par la relation de travail. Nous verrons que la personnalisation des conflits est à interroger comme le symptôme de conflits non réglés dans le travail. Ces troubles sont toujours le produit d'une combinaison spécifique de risques, qui parce qu'ils n'ont pas été pris en charge, s'est intensifiée avec le temps, par une suite d'effets en boucle.

II. QUELQUES ELEMENTS DE CONTEXTE EN LIEN AVEC LA PROBLEMATIQUE

II.1. Le C2RMF : l'hôpital des œuvres d'art

- **Créé en 1998, le Centre de Recherche et de Restauration des Musées de France (C2RMF) résulte de la fusion** du laboratoire de recherche des musées de France et du service de restauration des musées de France. Cet établissement est **un service à Compétence Nationale** dépendant de la Direction Générale du Patrimoine, du Ministère de la Culture. Le C2RMF a pour mission de mettre en œuvre, en liaison avec les conservateurs responsables des collections, la politique du service des musées de France de la Direction Générale du Patrimoine en matière de recherche, de conservation préventive et de restauration des collections des musées de France.
- **Le C2RMF est constitué de quatre départements** : recherche, restauration, conservation préventive, archives et nouvelles technologies de l'information. Il compte un effectif global sur Paris (Carrousel et Pavillon de Flore) et Versailles de **157 personnes** au 31.12.2018 (équivalent 151 ETP)⁸. **La Direction de l'établissement est tenue de respecter un plafond d'ETP de 151 ETP, quelle que soit la structure des emplois (catégorie A B ou C)**. Autrement dit, la masse salariale n'est pas limitée, comme le sont les ETP.
- **Les métiers représentés sont très variés** : conservateurs, archéologues, physiciens, chimistes, photographes, radiologues, restaurateurs, documentalistes, ingénieurs, techniciens, administratifs, agents d'accueil et de surveillance, ainsi que des doctorants et des post-doctorants (57 en 2018).
- Tous les corps (A, B, C) sont représentés. Une large part relève de la catégorie A (notamment parmi les chercheurs et restaurateurs).

⁸ Source : Bilan social 2018 indique 157 personnes & 151 ETP. Le bilan social du 31.12.2017, indique 156 personnes & 144,23 ETP.

- Parmi le personnel, les femmes sont légèrement plus représentées (56% du total fin 2017⁹).

II.2. Focus sur le service accueil, surveillance et maintenance

II.2.1. Organisation et effectifs

- Au sein du C2RMF et dépendant directement du Secrétariat Général, **le service Accueil, Surveillance et Maintenance** assure la sécurité et la sûreté des personnes, des œuvres et des bâtiments.
 - Il est dirigé par **un Ingénieur des Services Culturels et du Patrimoine** (ISCP), de catégorie A. Basé principalement à Paris, il vient régulièrement travailler à Versailles pour être présent auprès de l'ensemble de son équipe. Le service est divisé entre l'activité « accueil et surveillance » d'un côté (environ 34 agents) et « maintenance » de l'autre (environ 4 agents).

L'ISCP encadre directement **3 Techniciens des Services Culturels** (TSC) : un côté maintenance et 2 côté accueil et surveillance.

Rappelons que le périmètre de l'expertise est limité à la partie accueil et surveillance¹⁰ de ce service, dont la mission est la suivante : « *Le service d'accueil et de surveillance assure la protection des personnes, des œuvres et des bâtiments sur les 3 sites de C2RMF (...). Il fait respecter les consignes et les règles de sécurité et de sûreté par l'ensemble des personnes concernées par celui-ci.* »¹¹

Nous nous intéressons donc aux **2 TSC accueil et surveillance**. Agents de catégorie B, ils sont basés

⁹ Source : Bilan social 2018

¹⁰ On parlera donc dans le rapport par facilité du service accueil et surveillance, ou du service accueil, puisque nous nous intéressons aux agents d'accueil et surveillance (et non des agents de maintenance)

¹¹ Source : Règlement intérieur, article 30

chacun sur un site (Paris et Versailles) et encadrent les équipes localement.

- **Le service accueil et surveillance dispose de quatre équipes** d'agents ou adjoints techniques d'accueil et de surveillance, représentant **30 agents**, répartis de la façon suivante :
 - **13 agents de jour** sur les deux sites de Paris (Carrousel et Pavillon de Flore), dont **2 chefs d'équipe**
 - **5 agents de jour et 12 agents de nuit** sur le site de la Petite écurie du roi à Versailles (dont **1 chef d'équipe nuit** ou pas selon les sources, nous y reviendrons)

Ces agents relèvent de la catégorie C ; leur corps est celui de l' « exécution »¹².

L'effectif de la partie accueil et surveillance du service accueil surveillance et maintenance est stable depuis 2016 avec : **33 agents** (dont 3 encadrants) en 2016, en 2017 ; 36 agents (dont 5 encadrants dans les effectifs, mais en réalité 2 ont quitté l'établissement, soit **34 agents**) en 2018¹³. Ils représentent 20% de l'effectif total du C2RMF (157 agents en 2017 et 156 en 2018¹⁴).

II.2.2. Rappel des principales missions des agents d'accueil et surveillance à Paris et Versailles

a) **Le missions transverses aux deux sites**

Les agents d'accueil et de surveillance doivent « *contribuer à l'ouverture et l'exploitation du bâtiment en assurant les missions d'accueil, de sécurité et de surveillance des locaux et des biens.* »¹⁵

¹² Le corps A est celui de la « conception », le corps B est celui de « l'application », le corps C de l'« exécution »

¹³ Source : Fichier RH transmis par la Direction (2016, 2017, 2018)

¹⁴ Source : Bilans sociaux

¹⁵ Source : fiche de poste « Agent accueil et surveillance ». L'article 31.3 du règlement intérieur précise le rôle des agents d'accueil et de surveillance.

- Accueil :
 - Accueil physique et téléphonique des personnes, orientation
 - Réception et distribution du courrier, colis,...
- Surveillance :
 - Contrôle à l'entrée, édition des badges temporaires pour visiteurs, accompagnement des entreprises extérieures
 - Contrôle de la vidéosurveillance
 - Distribution des clés et contrôle de l'armoire des clés
 - Exploitation des installations techniques de sûreté et sécurité : Contrôle relatif aux incendies, intrusions, climat (GTC : Gestion Technique du Climat)
 - Réalisation de rondes de sécurité préventives dans les ateliers, laboratoire, réserves
 - Rendre compte à la Direction en cas de problèmes
 - Vérification des mises sous alarme
 - Suivi des équipes de ménage

b) Les spécificités de chacun des sites de Paris et Versailles

- A Versailles :
 - Il existe un « vrai PC de sécurité », avec une astreinte 24h/24, 365 jours par an. Les agents d'accueil et de surveillance du C2RMF assurent leurs missions de surveillance non seulement pour le C2RMF mais aussi pour le château de Versailles (le site des Petites Ecuries contient une cour d'entrée / parking, des réserves et le musée des moulages ou « gypsothèque » qui appartiennent au château de Versailles).
 - Les agents d'accueil et de surveillance du C2RMF assurent une présence 24h sur 24, 365 jours par an.
 - une équipe est dédiée au travail de jour (8h – 17h)
 - une équipe nuit est dédiée au travail de nuit (17h-8h30, soit 15h30 par nuit). Ces agents n'ont pas de prime

de nuit car ils sont autorisés à se reposer. Les personnels de nuit travaillent 93 nuits par an, soit environ 9 à 11 nuits par mois. Ils n'ont pas de mission d'accueil des visiteurs à assurer.

- Les agents travaillent un week-end sur trois et bénéficient de jours de récupération dans la semaine.
 - La journée, les agents sont 3 au poste au mieux.
 - 2 des 5 agents de jour travaillent à temps partiel (80%), les 5 agents représentent **4,6 ETP**
 - 1 des 13 agents de nuit travaille à temps partiel (80%), les 13 agents représentent **12,8 ETP**.
 - 80% de restaurateurs viennent de l'extérieur, contrairement au site de Paris
- A Paris :
 - La surveillance de nuit de Carrousel et de Flore est assurée par le PC de sécurité du Louvre
 - Les agents travaillent donc seulement de jour, avec un roulement sur 2 horaires : 8h-16h30 ou 10h-18h30
 - 4 des 13 agents travaillent à temps partiel (80% et 50%) ; les 13 agents représentent **11,6 ETP**
 - Les restaurateurs accueillis viennent essentiellement du Louvre

II.2.3. Activité de travail et reconnaissance symbolique

S'agissant des conditions matérielles dans lesquelles s'effectue l'activité de travail des agents de surveillance, le contraste est saisissant, entre d'une part les locaux d'accueil du public à proprement parler : exigus (surtout à Paris), en partie vétustes, et les lieux dans lesquels s'effectuent les rondes : il n'est que de franchir la porte de la gypsothèque à Versailles pour changer totalement d'univers, franchir les portes des ateliers pour tomber nez à nez avec un original d'un grand peintre de la Renaissance italienne.

« Je suis heureuse de travailler dans l'hôpital pour les plus grands chefs d'œuvre » (un agent)

L'activité de travail en elle-même en effet reproduit ce contraste : celle-ci est plutôt monotone, et les salaires des agents de catégorie C sont faiblement attractifs¹⁶. On peut considérer, surtout s'agissant des équipes de nuit à Versailles, que les conditions d'emploi offrent les conditions d'un équilibre et/ou d'un arrangement favorable entre vie professionnelle et vie privée, malgré pour certains, un long temps de trajet.

Mais, c'est sa spécificité, le C2RMF ne reçoit pas le grand public, mais un public sélectif, soient les plus grands spécialistes de France et d'Europe en matière de restauration d'art : chaque année, **environ 200 restaurateurs de statut libéral viennent régulièrement travailler dans ses locaux.**

Dès lors, on perçoit bien qu'occuper un poste d'agent au C2RMF, c'est aussi, et peut-être surtout avoir le privilège d'assurer la sécurité d'œuvres d'art « *insignes* », dans un cadre particulier, accessible à très peu de personnes. Il n'est pas donné à tout le monde de pouvoir contempler par exemple la « Joconde nue », hors de la foule et des contraintes de limites des visites du grand public. C'est aussi y garantir l'accès, soit être en relation au quotidien avec une catégorie d'usagers, elle-même d'élite. Les agents ont bien conscience d'être entourés au quotidien par des conservateurs et chercheurs de renom, autrement dit d'évoluer dans un cadre de travail singulier et privilégié.

On en conçoit aisément, dans le statut du lieu de travail, dans cet écart de statut entre les agents d'accueil et les usagers, combien se joue et se rejoue un **processus de valorisation décisif** de l'activité de travail, et de ce fait, un processus reconduit de reconnaissance symbolique des agents.

¹⁶ A noter : jusque dans les années 60, la rémunération des gardiens de musée était la plus faible de toute la fonction publique d'état.

II.3. Fonction publique : de fortes contraintes RH

Le cadre de la gestion des ressources humaines apparaît comme étant particulièrement contraint, par les modalités de recrutement d'une part, par le manque de marges de manœuvre dans la possibilité de reconnaissance financière.

II.3.1. Les vacances de postes : une donnée structurelle du recrutement par concours

Les vacances de poste sont le plus souvent le fait des contraintes relatives au recrutement dans la fonction publique, qu'il s'agisse d'agents ou d'encadrants.

a) ***Des vacances de postes inévitables***

La Direction du C2RMF doit faire face à des **délais incompressibles** lors de départs d'agents en retraite ou mutation. Les postes sont publiés sur une Bourse Interministérielle de l'Emploi Public (Biep) durant 4 à 6 semaines. Il faut un délai de 2 à 6 mois, avant que l'agent puisse prendre le poste. Les candidats peuvent par ailleurs se désister au dernier moment. C'est ce qui vient de se produire à Versailles, obligeant la Direction à reprendre la démarche de recrutement du début. Compte tenu de ces contraintes et délais, **aucun tuilage n'est donc possible**, ce qui constitue une contrainte pour les personnels lors de leur prise de poste.

Cet effet structurel est amplifié par le choix fait au C2RMF de ne pas **encourager la promotion interne** à travers le changement de corps. Si bien par exemple qu'un TSC ne peut pas être un ex agent d'accueil et de surveillance qui aurait réussi le concours pour passer B. Ce choix induit que le TSC ou l'ISCP est nécessairement une personne qui vient de l'extérieur et ne connaît pas le C2RMF. Autrement dit, il y a une **fracture en termes de connaissances de l'établissement entre les agents et leur encadrant, ce qui ne facilite pas la prise de poste de ce dernier**.

En effet, la Direction du C2RMF voit plutôt un obstacle dans le fait que des agents puissent passer de l'état de collègues à celui de TSC, c'est-à-dire d'encadrant, avec l'idée que les ex-agents ne parviendraient pas à exercer une autorité sur leurs anciens collègues. **Cette question mérite d'être débattue, d'autant plus que l'expérience au**

C2RMF met en évidence que la méconnaissance de l'établissement tend à fragiliser les nouveaux encadrants.
Nous y reviendrons.

b) Les difficultés de recrutement propres aux sites

Recruter des agents d'accueil et surveillance est d'autant plus difficile, qu'il y a **peu de mouvements au sein de cette catégorie de postes** : « *Ils bougent peu même à Paris, alors qu'il y a des possibilités en Ile de France. Il y a très peu de candidats.* » Le travail le dimanche selon les situations personnelles des agents présente des avantages ou pas. Le travail le week-end est apprécié des agents qui cherchent à augmenter leurs revenus.

« *Au château de Versailles ou au Louvre, les agents travaillent 1 week-end sur 2, mais ils sont au contact avec du public, les horaires changent tout le temps tandis qu'au C2RMF, les agents ont de la souplesse sur les horaires, l'aménagement des temps de pause,..* » (Direction)

C'est à Versailles que se pose essentiellement le problème de recrutement : il manque des agents dans l'équipe de jour. Ce problème est évoqué de façon récurrente dans les PV de CHSCT, notamment en 2016, dans le mail d'alerte adressé à la Direction le 22 mars 2016. La Direction exprime une volonté de recruter deux agents, mais n'y est pas encore parvenue. Les contraintes rencontrées sont en premier lieu la concurrence rude avec le château de Versailles et l'école d'architecture, qui permettent aux agents de travailler le week-end et d'augmenter leurs revenus. En outre, le coût de la vie à Versailles serait aussi un frein au regard de la rémunération des agents d'accueil et surveillance (notamment le coût du logement).

« *Quand les gens partent, il faut se battre pour la vacance. Le problème c'est qu'on n'a pas de candidat. La ville est trop chère. Pour la surveillance il faut être proche. On ne peut pas compenser par des primes. Pendant 3 ans, il y a eu un poste vacant.*» (Direction)

A Paris, l'équipe est au complet, mais la Direction souligne les difficultés de recrutement aussi pour ce site, pour plusieurs raisons. L'une d'elles est ancienne : entre 2008 et 2013, le projet de création d'un centre de recherche du patrimoine, intégrant notamment le C2RMF, basé à Cergy, a fortement nui au recrutement notamment sur les

sites parisiens, les agents ne souhaitant pas se retrouver à Cergy-Pontoise : « Pendant des années, ce projet de déménagement a miné tout le monde. Cela a amené à la disparition de l'UMR, ça a beaucoup remué et pendant longtemps il y a eu des problèmes de recrutement à Paris. » (Direction). Un autre motif serait le manque d'attrait des sites de Paris notamment, en lien avec : « la mauvaise réputation de l'ambiance du service. » (Direction)

II.3.2. Des marges de manœuvre restreintes pour la reconnaissance financière

Par ailleurs, le recrutement est soumis à un plafond d'emploi d'environ 150 ETP¹⁷. Un temps partiel compte pour un ETP. La seule liberté de manœuvre consiste à arbitrer entre les catégories : pour un même plafond, la Direction peut choisir de recruter un agent de catégorie C ou un agent de catégorie A, à partir du moment où elle justifie ce choix. La structure par corps peut donc être modifiée.

La progression salariale des agents se fait **à l'ancienneté** et sur la **base des entretiens professionnels annuels**. Les outils dont dispose la Direction en termes de reconnaissance financière, comme les primes, sont faibles. Il existe un régime indemnitaire des fonctionnaires de l'Etat (RIFSEEP). Il contient une indemnité principale liée à la fonction, sujétion et expertise (IFSE). Elle est fixée annuellement. Son montant est déterminé selon le niveau de responsabilité et d'expertise requis dans l'exercice des fonctions. Il existe un complément indemnitaire annuel (CIA) lié à « la manière de servir et à l'engagement professionnel ». Son montant se base sur l'entretien professionnel annuel. Il apparaît que l'enveloppe allouée est loin d'atteindre le montant plafond, si bien que **les montants sont peu incitatifs et motivants**, comme le reconnaît un membre de la Direction : « Il faudrait vraiment que je désavantage complètement une majorité d'agents pour pouvoir en gratifier un seul, cela n'a pas de sens (...) La modulation est très faible ! » Au final la seule reconnaissance c'est peut-être le fait **d'octroyer plus de responsabilités et/ou de missions, sans changement de statut**.

¹⁷ Equivalent Temps Plein

III. UN DIAGNOSTIC CONFIRME DE TROUBLES PSYCHOSOCIAUX D'ORDRE RELATIONNEL

Nous posons dans cette partie un diagnostic qui confirme l'existence de troubles psychosociaux au C2RMF ; ceux-ci sont essentiellement d'ordre relationnel. Durant l'année 2018 ils atteignent sur le site de Paris un niveau de violence et de personnalisation des tensions qui les qualifient de **conflit relationnel** ; au-delà, d'autres symptômes à plus faible bruit se manifestent et s'étendent aux deux sites.

III.1. Des troubles relationnels de forte intensité

III.1.1. Un historique au C2RMF

Avant d'aborder les événements de l'année 2018, il convient de rappeler que la question des relations sociales au sein du C2RMF est ancienne, et cela au-delà du seul service accueil et surveillance.

Entre 2008 et 2013, à Paris principalement, « *l'établissement était dans une période troublée* », comme le rappelle un membre de la Direction, du fait du projet de création d'un **centre de recherche du patrimoine**¹⁸ à Cergy. Le personnel du C2RMF était opposé à ce projet. Lorsque le projet a été abandonné en septembre 2013, des tensions sont apparues au sein de l'établissement, comme le rappelle un membre de la Direction : « *Il y avait une cohésion des agents contre le projet Cergy, une solidarité interne, et le jour où l'échéance disparaît, tout cela a volé en éclats !* »

Les **tensions** ont été telles que la Direction a décidé de faire appel à un **prestataire extérieur en 2014**. Un diagnostic RPS a été rendu en mai 2015. La demande du C2RMF est alors « *d'élaborer un diagnostic de RPS sur l'ensemble de*

¹⁸ Cette fusion regroupait le laboratoire de recherche des monuments historiques français, le C2RMF, l'Institut National du Patrimoine, l'université de Cergy, les réserves des musées inondables de Paris.

l'établissement en faisant participer les agents ; intégrer les risques au DUERP ; construire un plan de prévention ». Le C2RMF demande « un accompagnement dans le lancement et la gestion d'un plan de prévention RPS, un appui méthodologique dans l'évaluation des RPS »... La méthode d'intervention a consisté en un questionnaire et des entretiens animés par des membres de la Direction du C2RMF, formés sur la question par le prestataire. Les résultats sont présentés par département, au nombre de 4 et une cinquième unité regroupe les encadrants (mais la maille est trop grosse pour que l'on puisse identifier les risques spécifiques aux agents d'accueil et de surveillance, même s'il est fait mention des encadrants de ce service ponctuellement). Le rapport se termine par des préconisations d'actions, associées à un niveau de prévention (primaire, secondaire, tertiaire) et à des échéances (court, moyen, long terme).

En dépit de cette initiative, des **tensions importantes ont perduré**, comme on peut le lire dans les PV de CHSCT. Le 12 avril 2016, un CHSCT extraordinaire a été convoqué, suite à un **premier mail d'alerte le 22 mars 2016**, d'élus CGT-C2RMF, envoyé à la Directrice et « *signalant plusieurs cas graves et importants de RPS et de souffrance au travail* »¹⁹, concernant 3 secteurs en particulier : le DANTI, l'imagerie et l'accueil et surveillance de jour sur Paris et Versailles, après avoir « *constaté une dégradation importante et continue des conditions de travail* ». Ce mail a donné lieu à des « *entretiens informels* ». Un **deuxième mail d'alerte** a été envoyé le 29 mars 2016, donnant lieu à une réunion avec la Directrice, la secrétaire générale et des élus CGT. La Direction indique lors du CHSCT du 12 avril qu'elle présentera le 20 avril 2016 « *le plan d'action* » défini pour faire suite au rapport. Effectivement, le 20 avril 2016 : lors de ce CHSCT est présenté le plan d'action de prévention des RPS et le processus d'élaboration du projet d'établissement par la Directrice du C2RMF. La Directrice indique alors que « *des groupes de travail sont en place* » pour travailler sur 3 axes du plan de prévention des RPS²⁰, que « *les actions sont étalées entre 2016 et 2017 afin que les engagements puissent être respectés* » et enfin que le projet est de : « *mieux travailler ensemble, mieux travailler pour les*

¹⁹ Source PV de CHSCT du 12 avril 2016

²⁰ Axe 1 : les missions du C2RMF ; Axe 2 : la définition de la politique de promotion de la santé et de la sécurité et du projet de qualité de vie au travail ; axe 3 : la définition d'une politique de développement des hommes et des femmes. Source PV CHSCT 20 avril 2016, p4.

autres, travailler dans de meilleures conditions »²¹.

Par ailleurs, pour régler **la crise qui s'exprimait au sein du DANTI**, la Direction a dû prendre des mesures rapides. En effet, la situation au sein de ce service était particulièrement critique, **la violence qui s'était développée dans les relations entre les agents était telle que la Direction a fait le choix de couper le service en deux**. Depuis cette époque le service fonctionne avec cette organisation « transitoire », qui probablement deviendra définitive dans le cadre du projet d'établissement. La **situation se serait calmée aussi du fait des départs** des « *agents les plus remontés* ».

Remarquons ici que **la séparation d'agents qui ne s'entendent pas a été expérimentée un peu plus tôt au sein des équipes d'agents d'accueil et de surveillance de Paris en 2015/16**, où des tensions fortes existaient entre certains agents. Cette décision avait été prise par l'ISCP de l'époque, comme le rapportent des agents du service. Certains la trouvent pertinente, d'autres l'interrogent. Si cette séparation réduit les tensions au sein de chacune des deux équipes, elle ne règle pas les problèmes de fond et n'apaise donc le climat social qu'en superficie.

Les entretiens que nous avons réalisés ont permis de mettre en évidence l'existence de relations tendues au sein du C2RMF et du service depuis quelques années déjà. Certains agents ont fait état de relations conflictuelles au sein du service entre les encadrants de proximité et la Direction, qui auraient donné lieu à des départs.

III.1.2. Retour sur les évènements de 2018 ou les symptômes d'un conflit relationnel

Dès 2017, le service d'accueil et de surveillance connaît une hausse des tensions, en lien avec le changement de la ligne hiérarchique.

²¹ Source PV CHSCT 20 avril 2016, p4.

- **Fin 2017 :**

- **Le climat social se dégrade rapidement** au sein du service accueil et surveillance, plus spécifiquement à Paris, entre les agents et leurs encadrants, ingénieure et TSC respectivement recrutées en septembre et décembre 2016.
- **Une alerte individuelle de la médecine de prévention** est lancée sur la TSC Paris²², suite à une visite demandée par l'agent fin 2017.
- La Direction décide de faire appel à un prestataire pour réaliser un **diagnostic RPS auprès de l'équipe accueil et surveillance de Paris**. Il démarre début 2018.

- **22 février 2018** : Le CHSCT dépose un **DGI** – « *Droit d'alerte pour souffrance au travail* » suite à « *une série de mesures discriminatoires avérées* » : évaluations 2016, mise en place de formulaires réservés uniquement aux agents d'accueil et de surveillance, stigmatisation, infantilisation,... Le CHSCT souligne que les 4 réunions sur le sujet des RPS courant 2017 n'ont pas permis de stopper la « *dégradation importante et continue des conditions de travail* ». L'alerte vise à déclencher une enquête « *afin que soient prises en compte toutes les dispositions utiles et nécessaires pour faire cesser immédiatement cette souffrance que vivent au quotidien les agents dans leur relation à leur encadrement (...)* ».

- **27 février 2018** : un CHSCT extraordinaire se tient au cours duquel une demande d'expertise « *risque grave* » est mise à l'ordre du jour par les représentants du personnel pour le CHSCT suivant.

- **28 février 2018** : une pétition de soutien aux agents du service accueil est lancée à l'initiative d'un agent du C2RMF n'appartenant pas au service. La Direction considère que les propos concernant les deux encadrants y atteignent un niveau de violence inacceptable : « *c'était l'hallali* » (Direction). La pétition, affichée dans les locaux, est arrachée par la directrice.

²² Source : enquête en régularisation menée suite à signalement de danger grave et imminent du 22.02.2018

- **Mars – Avril 2018 :**

- Arrêt maladie du TSC de Paris
- Demande de protection fonctionnelle par l'ISCP
- **Alerte collective du médecin du travail envoyée à la DRH du Ministère** concernant 3 services du C2RMF, dont le service accueil & surveillance.
- 29-30 mars 2018 : Le CHSCT demande une **expertise « risque grave », votée à l'unanimité**
- Demande de protection fonctionnelle par la TSC
- Nouvel arrêt maladie de la TSC, puis de l'ISCP, qui ne reviendront pas au C2RMF.

Cette crise s'est terminée de façon particulièrement grave, affectant la santé mentale des agents, notamment des chefs d'équipe, et des encadrants, en particulier celle de la TSC. Pour elle, une succession de faits sont à noter : des arrêts maladie, un dépôt de plainte pour harcèlement moral, et au point culminant de la crise, le « tagage » de son propre bureau, des **menaces de suicide**, un passage à l'hôpital psychiatrique Sainte-Anne et finalement un départ du C2RMF dans l'urgence avec une demande de protection fonctionnelle : « *Il a fallu l'exfiltrer* » (Direction). Pour l'ISCP, son départ a semblé aussi indispensable.

Au fil du temps, le conflit a polarisé deux clans : les encadrants d'une part, soutenus par Direction, et d'autre part les agents du service accueil et les soutiens qu'ils se sont constitués (autres services, relais syndicaux notamment).

Pris ensemble ces événements manifestent plusieurs des symptômes de ce qu'il faut qualifier de **conflit relationnel** :

Les situations où les relations sociales sont bloquées en un conflit permanent sont aujourd'hui relativement bien connues dans la littérature scientifique portant sur la prévention des troubles psychosociaux. Ces situations se caractérisent par un conflit non réglé, qui faute de trouver une issue, maintient le dialogue social et les relations de

travail bloqués dans une impasse : dès lors, à chacune de leur interaction, les protagonistes poursuivent, nourrissent et amplifient le conflit, sans parvenir à le dépasser.

Caractéristique du conflit relationnel, **chaque partie engage** une **représentation commune** de la **situation** :

- Il n'est pas possible d'avoir des rapports de travail loyaux et sincères avec les membres de l'autre camp :
 - Une hiérarchie qui voit dans les agents des contradicteurs systématiques :
 - « Ils sont tout le temps dans l'opposition. (...) Il y a eu des réunions avec les anciennes ingénieure et TSC, mais ça n'a pas permis de faire avancer le travail à Paris. » (un membre de la Direction/l'encadrement)
 - « A Paris l'opposition a été immédiate dès le début 2017. » (un membre de la Direction/l'encadrement)
 - Des agents qui ne sentent pas écoutés, ni reconnus par leur Direction
 - « Il n'y a pas d'équité ici, pas de dialogue, je ne sais pas comment on peut fonctionner comme ça, il y a un manque d'honnêteté, des propos sur les agents,... » (un agent)
 - « Il y a eu trop de mépris et de maladresse et quand c'est répété, ce n'est plus de la maladresse. Il y a un problème de confiance. » (un agent)
- La **responsabilité** des problèmes (le blocage du dialogue comme la survenue de tous les troubles non réglés) **incombe à l'autre camp** :
 - une hiérarchie qui, selon les agents du service, ne reconnaît pas leur expérience :
 - « On ne nous écoute pas. Il faut garder ce qui fonctionne et voir ce qu'on peut améliorer mais on ne nous écoute pas... On ne tient pas compte de nos compétences, c'est un gros problème. » (un agent)

- des agents qui, selon la Direction, manquent aux obligations de leur contrat de travail :
 - « *Ce que je vois c'est qu'ils ne se sentent pas concernés, ils ne regardent pas qui rentre, pas tous. C'est peut être un manque de compétences ou de formation ?* » (un membre de la Direction/l'encadrement)
 - « *Certains agents ne demandent plus rien à un restaurateur qui part avec un cadre sous le bras* » (un membre de la Direction/l'encadrement)
 - « *A Paris, ils ont des temps de pause de 45 minutes supérieurs à la normale et à ceux de Versailles* » (un membre de la Direction/l'encadrement).

Dans un **conflit relationnel**, le **conflit ne porte plus tant sur un contenu**, objet de débat et/ou de désaccord, **mais sur la relation elle-même**, les **règles** qui la structurent, les **places** qu'y occupent les protagonistes :

- Une hiérarchie qui ne serait pas à la hauteur de ses responsabilités :
 - « *Ils [La Direction] sont prêts à ouvrir avec un seul agent si ça les arrange. Normalement on doit être 2 pour ouvrir d'après le règlement intérieur et on nous dit d'ouvrir même à 1 personne... C'est pas logique.*» (un agent)
 - « *Ca m'est arrivé d'être seul sans personne de la Direction.* » (un agent)
 - « *Quand on travaille seul, que se passe t-il si on a un malaise ? La Direction dit que ça n'arrive pas ces choses-là...On nous dit qu'il y a le PTI²³, mais si l'agent est seul, le PTI n'est relié à personne !* » (un agent) ;

²³ Emetteur Protection Travailleur Isolé

- Des agents qui ne reconnaissent pas le statut de leurs supérieurs hiérarchiques :
« *Ils désobéissent à leur hiérarchie pour rendre service à la terre entière.* » (un membre de la direction/l'encadrement)
« *Ils se croient tout permis ! Ils ne viennent pas travailler en prévenant au dernier moment ou ils ne préviennent pas...* » (un membre de la direction/l'encadrement).

Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que :

- D'une part, les Représentants du Personnel ne valident pas les résultats du diagnostic RPS présentés en CHSCT courant **mars 2018, et fassent la demande d'une expertise sur la base de l'article 55,**
- D'autre part, que la Direction ne donne pas son accord à leur demande, et **s'y oppose ainsi durant 1 an** ; puis la valide, contrainte et forcée, selon ses propres termes.
- Dans le lancement même de l'expertise, dans les échanges sur les modalités d'organisation des entretiens (et en particulier sur le rôle que doivent y jouer ou pas les chefs d'équipes), se rejoue le conflit.

La **procéduralisation** – tout ce qui se dit ou se fait est écrit – tend à devenir la nouvelle norme dans la relation entre les agents et leur hiérarchie, et/ou entre les Représentants du Personnel et la Direction. Cette procéduralisation procède d'une stratégie de défense dans un climat marqué par une **déstabilisation** des **règles** et des **places**. Nous y reviendrons.

Au-delà de ces troubles intenses qui sont polarisés sur le site de Paris, de façon moins spectaculaire, d'autres symptômes de dégradation du climat social et sanitaire se manifestent et se pérennisent.

III.2. Des indicateurs de santé en voie de dégradation

III.2.1. Un pic d'absence en 2018

- **Les absences pour maladie parmi les agents du service accueil et surveillance** (33/34 agents)

Nombre de jours d'absence pour maladie (par type) entre 2015 et 2019²⁴

	2015	2016	2017	2018	2019 ²⁵	TOTAL
Congé maladie ordinaire (CMO)	432	485	493	923	376	2709
Congé longue maladie (CLM)	183	92	398			673
Congé Accident de Service			242			242
Total	615	577	1133	923	376	3624

Sur la période 2015-2019, 75% des congés maladie correspondent à de la **maladie ordinaire**. Les chiffres de congés pour maladie ordinaire sont en légère augmentation entre 2015 et 2017. **Un pic a été atteint en 2018, avec un nombre de jours d'absence pour maladie qui a été multiplié par deux. En 2017, on dénombre en moyenne 15 jours d'arrêt²⁶ par agent du service accueil et surveillance. En 2018, on passe à 27 jours²⁷**, ce qui représente une valeur moyenne élevée, avec de fortes disparités entre agents. En 2019, la valeur est élevée puisqu'elle ne concerne que les 7 premiers mois de l'année.

²⁴ Source : « Extirpation Slrh AASM récapitulatif des absences pour maladie » et « fichier RH personnel AASM pour expertise agréée »

²⁵ L'année 2019 va de janvier à juillet inclus, soit 7 mois.

²⁶ 493 jours divisés par 33 agents

²⁷ 923 jours divisés par 34 agents

- **Absentéisme du service accueil et surveillance rapporté à l'ensemble du C2RMF**

- Les données du **bilan social 2018** font état des éléments suivants :

- **Pour le C2RMF : 3319 jours de maladie** (hors maladie professionnelle et accident du travail) ; soit **21 jours d'absence en moyenne** sur l'ensemble de l'effectif du C2RMF.
- **Pour le service accueil et surveillance, la donnée dans le tableau ci-dessus (923 jours) rapportée au total (3319 jours) montre que les arrêts pour maladie ordinaire du service accueil et surveillance représentent 28% du total de jours, alors qu'ils représentent 20% de l'effectif.** La proportion d'arrêts maladie pour MO est donc plus importante que la moyenne dans ce service.
- **Notons que cette valeur diffère de celle que l'on trouve dans le document « Suivi des indicateurs RPS »** (cf ci-dessous), ce qui montre qu'il y a un problème de données. **Dans le bilan social 2018 figurent 3319 jours de maladie ordinaire et 2071 dans le suivi des indicateurs RPS.**

- Le Bilan social 2017 ne fait état d'aucun chiffre. Il est écrit : « *Transmission ultérieure /en attente de communication Renoir* »

- **Taux d'absentéisme pour maladie ordinaire au C2RMF** d'après le « suivi des indicateurs RPS »

- **2017 : 1789 jours d'arrêt pour maladie ordinaire équivaut à un taux d'absentéisme de 11,47 %²⁸** (Ramené au service accueil et surveillance, le taux d'absentéisme des agents d'accueil et surveillance représente 27% du total²⁹ avec seulement 33 agents sur 157, soit 21% de l'effectif).
- **2018 : 2071 jours d'arrêt pour maladie ordinaire équivaut à un taux d'absentéisme de 13,19 %³⁰** (Ramené au service accueil et surveillance, le taux d'absentéisme des agents d'accueil et surveillance

²⁸ « C2RMF- Suivi des indicateurs RPS données 2017 »

²⁹ [493/1789 x 100] Notons que le document « Tableur Excel absences maladie 2017 » indique 486 jours d'absence maladie ordinaire en 2017

³⁰ « C2RMF - Suivi des indicateurs RPS données 2018 »

représente **44%** du total³¹, avec seulement 34 agents sur 156, soit 21% de l'effectif)

« On est toujours obligé de jongler alors qu'on a les effectifs. Il faut que les postes soient pourvus, qu'il y ait une présence au poste... qu'il y ait une motivation pour venir. » (un agent)

- **Les arrêts pour maladie ordinaire sont stables à Paris entre 2017 et 2018, autour de 242/245 jours³².**
- **Les arrêts pour maladie ordinaire sont en nette hausse à Versailles en 2018, de jour et encore plus de nuit**
 - Equipe jour : de **182 jours** en 2017 à **390 jours** 2018 (soit 2 fois plus)³³
 - Equipe nuit : de **46 jours** en 2017 à **165 jours** en 2018 (soit 3,5 fois plus)
 - Total 2017 : 228 jours => Total 2018 : 555 jours

Les agents d'accueil et surveillance ont constaté cette hausse des arrêts à Paris et plus fortement à Versailles : « *Quand j'ai commencé personne n'était malade.* » ; « *Il y a de plus en plus d'absents même la nuit et puis il y a des gens en temps partiel ou en mi-temps thérapeutique. Mais c'est surtout la journée, car ils sont en sous-effectif et ça ne date pas depuis hier.* » (des agents)

III.2.2. Un nombre important de visites à la demande de l'agent chez le médecin de prévention

La dégradation de la situation se lit aussi *via* la hausse des visites spontanées auprès de la médecine de prévention. Cette dernière nous a transmis des données inquiétantes sur l'état sanitaire des agents du C2RMF en 2018.

³¹ [923/2071 x 100] Notons que le document « Tableur Excel absences maladie 2018 » indique 974 jours d'absence maladie ordinaire en 2018

³² Source : fichier Excel transmis par le Direction

³³ Source : fichier Excel transmis par le Direction

Malheureusement, nous n'avons pas pu disposer des indicateurs des années précédentes : le C2RMF ne dispose pas de ces rapports de la médecine de prévention et le poste était vacant en 2017. Le médecin de prévention a souligné le **nombre important de visites spontanées ou à la demande de la Direction** dès son arrivée fin 2017 et début 2018.

Voici les chiffres pour l'année 2018 concernant **l'ensemble des agents du C2RMF** ³⁴ :

- 147 consultations ont eu lieu
- 57 visites de surveillance médicale quinquennale (21) et particulière (36)
- **54 visites à la demande de l'agent** ³⁵ : Il s'agit de 38 personnes : agents et encadrants, qui ont été vus jusqu'à 5 fois. **Un quart des agents du C2RMF a donc été reçu par le médecin de prévention, à leur demande.** (Le suivi des indicateurs de 2017 indique qu'il y a eu 8 visites, mais il n'y a pas eu de médecin pendant presque tout l'année, avant l'arrivée du nouveau médecin en novembre), si bien que ces chiffres.
- **11 personnes ont été vues à la demande de la hiérarchie**
- **25 visites à la demande du médecin** (pour des seconds rendez-vous)
- 4 incompatibilités temporaires

Les sujets évoqués par les agents du C2RMF ont le plus souvent à voir avec **la perte de sens, le sentiment d'être sur contrôlé, les problèmes de management, le manque de communication.** Ces problématiques sont prégnantes au sein du service accueil et surveillance.

³⁴ Bilan social 2018

³⁵ Notons un autre document : « C2RMF - Suivi des indicateurs RPS données 2018 » indique que 41 visites sur demande du médecin en 2018. Le médecin du travail indique 54 VDA, chiffre que l'on retrouve dans le Bilan SSCT 2018.

III.3. Une dégradation du climat social en cours, notamment à Versailles, à ne pas négliger

Le secrétariat général semble avoir une perception en partie tronquée de ce que vivent les agents de Versailles : « *Globalement ça se passe bien à Versailles* ». Pourtant le mécontentement gronde. L'équipe est confrontée à un certain nombre de problèmes et **des situations de souffrance existent** : le mal être voire le ras le bol grandit. C'est d'ailleurs pour cela que les agents se réjouissent que **l'expertise porte cette fois-ci aussi sur le périmètre de Versailles**³⁶. **Ils ont le sentiment que l'administration se soucie enfin d'eux** : « *Heureusement qu'il y a une expertise aussi à Versailles ! Ça veut dire que l'administration a reconnu qu'il y a des problèmes à Versailles. J'espère qu'on va trouver une solution.* »

Un ensemble de facteurs ont été cités : **l'absence de TSC, les problèmes de gestion du planning repris par une secrétaire** (nous y reviendrons), **le sous-effectif, la façon de faire des managers, de s'adresser à eux, la faible présence du nouvel ingénieur, l'absence de réunions, les arrêts maladie en augmentation...** Ces éléments pèsent sur le moral des agents et dégradent le climat social.

III.3.1. L'absence du TSC

L'absence progressive du TSC puis, totale, a généré **un sentiment d'abandon, après une période agitée** en lien avec l'arrivée du dernier ISCP, qui a marqué le début d'une détérioration comme le dit un agent : « *L'ambiance était agréable et à partir de 2017, ça s'est dégradé : le TSC était moins là, les collègues n'étaient pas remplacés. Quand l'ingénieure était là, on en a bavé, on a serré les dents. Quand elle était là, des collègues étaient mal. Le TSC aussi.* »

Les agents sentent depuis le départ progressif du TSC, une inertie gagner, en dépit de la présence de l'ingénieur : « *Il*

³⁶ Rappelons que le diagnostic RPS de 2018 se limitait au périmètre de Paris

n'y a pas d'initiative car il n'y a pas d'encadrant de proximité ». Ils s'inquiètent d'autant plus qu'**ils anticipent le fait que le TSC ne revienne pas**. Selon eux est en train de s'ouvrir une **période de vacance de poste qui s'annonce longue**. Il faut en effet que le TSC trouve un poste ailleurs avant de pouvoir être remplacé ; or il semblerait que cela prenne du temps. L'inquiétude est augmentée par un autre départ qui s'annonce, celui du responsable de maintenance : tous deux détiennent la connaissance du lieu et sont **deux interlocuteurs légitimes** pour les agents d'accueil et surveillance.

III.3.2. Un sous-effectif chronique facteur de dysfonctionnements et de manque de reconnaissance

Les agents ne se sentent pas soutenus par la hiérarchie en général. En particulier sur la question du manque d'effectif pour l'équipe de jour qui est un problème : « *Maintenant on est 5. Il y a 10 ou 15 ans, on était 8, plus le TSC et son adjoint. Il manque des agents.* » ; « *Depuis 5 ans, on a un gros problème d'effectif à Versailles de jour. L'administration pense qu'on est assez. Mais en fait, c'est pas le cas, à cause des congés, des arrêts maladie, du mal être donc les gens ne veulent plus continuer.* » (des agents)

Le sous-effectif à Versailles dégrade le climat social car il pose des problèmes d'organisation mais aussi car il est ressenti par les agents comme un manque de reconnaissance. En effet, ce problème est connu depuis plusieurs années. En 2015 déjà, l'étude RPS soulignait un malaise lié au manque d'effectif au sein de l'équipe de jour³⁷. Le 22 mars 2016, une alerte des élus CGT à la Direction fait aussi état du manque d'effectif. L'absence de solutions proposées aux agents est ressentie comme **une manifestation de manque de reconnaissance**. Elle semble accréditer le fait que pour la Direction, les agents auraient peu de travail et donc les équipes ne nécessiteraient pas d'effectif supplémentaire.

³⁷ Cf P71 + P73 : encadrant (service accueil) + P76 : problème de sous-effectif qui n'a toujours pas été comblé en 2019

Au regard des entretiens, on constate **un décalage important entre le vécu des agents et la vision du Secrétariat Général sur la situation de l'équipe de Versailles**, en particulier celle de jour : « *Ils sont 5 dont 2 temps partiel : 50 et 80%. L'effectif théorique est à 7 ETP et le TSC. On a compensé par des vacataires le week-end et les agents formés sont là en semaine. L'agent qui travaille le week-end est absent 3 jours autour. Même si les agents font moins de dimanche, ils ont toujours leur prime et j'ai pris des vacances.* » (Direction)

Le Secrétariat Général est certes conscient d'un manque d'effectif. **Si l'effectif théorique est de 7 comme rappelé ci-dessus, ils ne sont que 5 aujourd'hui ; mais avec les temps partiels cela représente seulement 4,6 ETP.** Or il faut couvrir des périodes de 8h à 17h30, 7 jours sur 7... Le Secrétariat Général a mentionné qu'un recrutement était en cours, mais le candidat s'est désisté au dernier moment. Les **vacataires semblent quant à eux limités à des remplacements durant les vacances scolaires, ce qui serait insuffisant**, car à d'autres périodes il peut y avoir des besoins, les agents ne prenant pas tous leurs vacances en période scolaire.

Dans un contexte où les arrêts maladie se sont multipliés de façon très importante entre 2017 et 2018, pour les équipes de jour mais plus encore de nuit (comme les chiffres le montrent plus haut III.2.1), **le sous-effectif est encore plus problématique.**

- Il a des **incidences sur le planning** et la possibilité de prendre ses **congés** aux dates souhaitées, mais aussi de pouvoir suivre des **formations**. Les refus de formation et de congés seraient plus nombreuses de ce fait : « *La gestion des congés c'est un problème criant en ce moment... et c'est géré par la secrétaire. Ça crée des tensions.* »

La gestion du planning également faite par la secrétaire du secrétariat général est également source d'incompréhension, puisque les ex-chefs d'équipe savent le faire et qu'il y a un ingénieur accueil & surveillance..., nous y reviendrons.

- Le sous-effectif a des incidences sur le planning : les agents rappellent qu'il faut entre 2 et 4 agents pour le jour et la nuit. **Le manque d'effectif favorise le risque de travail isolé** en cas d'absence de collègues, qui pose un sérieux problème du point de vue de la sécurité. La Direction tendrait à minimiser cette possibilité selon les agents, qui soulignent que le risque est bien réel et qu'il arrive régulièrement qu'un agent soit seul. Cette

situation peut se produire le jour par manque d'effectif mais aussi la nuit, en cas d'arrêt maladie d'agent par exemple. Rappelons qu'à Versailles **un accident du travail grave s'est passé lors d'une ronde**. L'agent a été arrêté 242 jours suite à une chute dans les escaliers. Nombre d'agents se posent la question des conséquences qu'un accident de ce type aurait eue, si l'agent avait été seul.

« Ils [la hiérarchie] nous disent qu'ils sont joignables au téléphone mais si j'ai un malaise quand je suis seul ils ne le sauront pas ! » ; « Quand on travaille seul, que se passe t-il si on a un malaise ? La Direction dit que ça n'arrive pas ces choses-là... On nous dit qu'il y a le PTI^[1], mais si l'agent est seul, le PTI n'est relié à personne ! » (des agents)

Les PV de CHSCT font état régulièrement de ce problème de sous-effectif et des risques afférents. En septembre 2017, un élu pointait les risques liés au travail isolé. Il rapportait des exemples : « un vacataire s'est retrouvé seul pour l'ouverture », « cette situation a également concerné un agent lors d'un week-end »³⁸. Pour pallier les difficultés de recrutement, le Secrétariat Général indique dans ce même PV de CHSCT : « les deux postes sont publiés pour pallier le sous-effectif de jour. La Direction a demandé à bénéficier de sorties de concours dès le 1^{er} janvier 2018, si les postes ne sont pas pourvus sur publication ». **Que s'est-il donc passé ? Deux ans après ce CHSCT, les postes ne sont toujours pas pourvus et le risque de travail isolé augmente,** selon les dires des agents :

« A l'époque du TSC, en plus de 20 ans, c'est arrivé seulement 2 à 3 fois qu'on soit seul la nuit... et depuis 3 ou 4 ans c'est arrivé une quinzaine de fois. » (un agent)

« Comme on a des problèmes d'effectif, il arrive que les agents soient seuls la nuit, c'est arrivé 2 ou 3 fois depuis le début de l'année. Et en jour aussi, le week-end c'est arrivé plusieurs fois cette année. Normalement on doit être 2, dit le règlement. Au secrétariat général, on nous dit d'ouvrir même à une personne. » (un agent)

Ces situations apparaissent comme des **injonctions contradictoires** au regard du discours de la Direction : face

[1] Emetteur protection travailleur isolé

³⁸ PV CHSCT septembre 2017, p21

au manque d'effectif, le choix du secrétariat général d'ouvrir les sites en dépit des dispositions prévues par le règlement intérieur et au regard de ses exigences de sécurité est vécu comme un **non-sens**. Il est aussi ressenti comme **une marque du peu de cas qui est fait aux conditions de travail des agents, à leur santé et sécurité, qui sont aussi les garants de la sécurité des œuvres.**

III.3.3. Une démotivation grandissante

L'absence de solutions trouvées aux problèmes qui se posent à Versailles doublée de l'absence du TSC ou d'un encadrement de proximité légitime et palpable aggrave la situation et produit une démotivation, qui tend à gagner l'ensemble des personnels, sans distinction. Par ailleurs, il semble que les relations entre équipe de jour et équipe de nuit se distendent. Les agents de jour reprochent à ceux de nuit de ne pas être solidaires de leur combat : *« Ils ne sont pas solidaires. C'est aussi l'administration qui a créé ce climat. On les croise on leur donne des consignes. Ils sont totalement différents de nous. »*

Par ailleurs, un certain nombre d'agents ont fait mention d'un **état d'esprit délétère** depuis quelques temps : *« On nous demande de dénoncer les personnes qui ne vont pas bien. Ça veut dire qu'on va dénoncer nos collègues?! »* ; *« L'ambiance n'est pas vivable, je n'ai même plus envie de venir au travail. »* (des agents)

Enfin, les agents ont tous été frappés par le mail de départ d'une secrétaire au secrétariat général qui décrit l'évolution du climat aux petites écuries du Roi, passant d'une *« ambiance conviviale »* à des années *« pénibles dernièrement »* avec des mots particulièrement forts : *« on m'a humiliée sans que les choses soient dites directement »*, et décidant donc d'avancer son départ à la retraite *« sans faire de pot parce que les faux sourires c'est pas mon truc. »*

→ **Il semble donc urgent que la hiérarchie prenne conscience de la détérioration du climat social à Versailles.**

III.3.4. Le climat social parisien marqué par des conflits se dégrade aussi

La hiérarchie sait par ailleurs que **le climat social parisien n'est pas bon depuis de nombreuses années**. Il résulte de conflits anciens au sein de l'équipe parisienne. Ces **conflits non résolus** ont fini par s'enkyster. Ils ont abouti à revoir la composition des deux équipes de travail il y a 4 ou 5 ans, suite à une décision de l'ingénieur, afin de mettre ensemble ceux qui s'entendent bien. Deux « clans » ont ainsi été entérinés.

« Il y a des clans. Je l'ai vu tout de suite. Il y a 2 clans : suite à un passif historique, il y a eu des disputes, des façons de travailler différentes. » (un agent)

« On a séparé l'équipe du fait des problèmes interpersonnels, pour éviter les conflits. Aujourd'hui, c'est clanique. Chacun pour sa pomme. Il y a un double mouvement d'amour et haine. On est tous pris dedans... » (un agent)

Les avis divergent quant à la pertinence de maintenir ces équipes telles quelles. **L'existence de ces deux clans est en tout cas, en soi le symptôme de l'existence d'un conflit qui perdure.**

Par ailleurs, les **remous liés à l'instabilité organisationnelle** du service, affectant plus particulièrement les chefs d'équipe mais aussi l'équipe dans son ensemble, ont encore dégradé le climat social.

IV. L'INSTABILITE CHRONIQUE DE LA LIGNE HIERARCHIQUE : UN FACTEUR SOURCE DONT LES EFFETS NE SONT PAS PREVENUS

Les agents d'accueil comme les représentants de la Direction ont eu, de façon récurrente, tendance à recourir au profil psychologique des protagonistes pour rendre compte sinon expliquer le conflit entre les agents d'accueil et leurs encadrants. L'analyse développée ci-dessous se propose de renverser le regard pour considérer ce conflit relationnel, qui porte donc sur les règles et les places, comme étant l'une des conséquences ultimes d'un **dérèglement des organisations du travail** déjà ancien, et dont les effets n'ont pas été prévenus et qui exposent donc l'ensemble des agents comme leurs encadrants à un ensemble de risques d'atteinte à leur santé.

IV.1. Une instabilité chronique dans la tenue des postes d'encadrants...

Cette instabilité³⁹ se décline sur trois plans :

- l'organisation « théorique » a été profondément modifiée à partir de 2011 et n'est toujours pas stabilisée,
- la tenue des postes d'encadrants fait l'objet de longues périodes de carence,
- le taux de turnover au poste est important.

³⁹ Le détail des mouvements de l'encadrement figure en annexe. Nous rappelons ici les principaux faits illustrant cette instabilité.

IV.1.1. Une organisation prescrite mouvante à partir de 2011

Entre 1999 et 2011, 3 types de configuration d'encadrement de proximité ont existé (cf schéma ci-dessous) : De 1999 à 2009, il y avait un seul TSC pour Paris et Versailles, puis un adjoint TSC a été embauché en 2005. Il est finalement devenu TSC de Paris en 2009. C'est à partir de l'automne 2009 qu'il y a un TSC à Paris et un autre à Versailles.

1999 à 2004	2005 à 09.2009	09.2009 à 09.2011
1 TSC pour Paris et Versailles	1 TSC & 1 adjoint	2 TSC (1 Paris; 1 Versailles)

L'introduction d'un nouveau corps de métier dans l'organigramme du service : Ingénieur des Services Culturels et du Patrimoine (ISCP) marque le début d'une période instable : il introduit en effet une **modification de l'organigramme** majeure qui nécessite des **ajustements** avec les missions du TSC. En septembre 2011, un nouveau TSC arrive à Paris en même temps que l'ingénieur : « *L'un comme l'autre étaient à la recherche d'informations, c'était une période d'adaptation. (...) Les missions de l'ancien TSC de Paris ont été réparties entre le TSC et l'ISCP.* », se souvient un agent. A ce moment-là, le chef d'équipe de Paris a joué un rôle important, pour assurer une transmission d'information. Le chef d'équipe ayant travaillé étroitement avec le TSC avant son départ est le mieux placé pour aider le nouveau TSC à prendre son poste. Les deux nouveaux (ISCP et TSC) peuvent donc s'appuyer sur ses connaissances et son expérience. Depuis septembre 2011, l'organisation du travail prévoit qu'il y ait un ISCP épaulé par 2 TSC (un à Paris et un à Versailles).

Pour autant **l'organisation décrite plus haut : 1 ISCP et 2 TSC, ne correspond pas à ce qui est écrit dans le règlement intérieur**. En effet celui-ci stipule à l'article 31 : « *Organisation du service accueil et surveillance : Sous l'autorité du directeur du C2RMF et du secrétaire général, ce service est dirigé par un technicien des services culturels. Il est secondé de deux adjoints, affectés respectivement sur chacun des sites de Paris et Versailles. Chacun s'appuie sur des chefs d'équipe* ». Sont ensuite décrites les missions des adjoints d'encadrement (article 31.1) et des chefs d'équipe (article 31.2 et des agents d'accueil et de surveillance (article 31.3).

En outre concernant le chef d'équipe nuit de Versailles, on constate que cette fonction apparaît dans un organigramme de janvier 2019. Dans un autre organigramme non daté, le même agent a le titre d'adjoint du TSC. L'organigramme de mars 2019 ne détaille pas l'organisation du service Accueil, surveillance et Maintenance au-delà de la fonction d'ISCP.

Autrement dit, **le prescrit lui-même ne semble ni stabilisé, ni clairement à jour**. Rappelons que l'introduction de l'ISCP dans ce service date de 2011. Or des années après, du fait probablement de l'instabilité des organisations, des questions se posent toujours. Ainsi, en 2017, pour répondre à une demande de précisions sur les rôles et échelons des encadrants du service, l'ISCP rappelle lors d'un CHSCT : « *L'ISCP est secondé par deux adjoints TSC, un à Paris et l'autre à Versailles, qui s'appuient sur des chefs d'équipe.* »⁴⁰ Pourtant, le rôle des chefs d'équipe n'est toujours pas clair à ce jour à Versailles.

→ On voit ici que **le prescrit n'est pas stabilisé pour certains postes** : organigrammes et règlement intérieur ne sont pas à jour des fonctions existantes actuellement et la question des chefs d'équipe à Versailles reste trouble.

IV.1.2. Vacances de postes et turnover : une organisation prévue qui est rarement au rendez-vous

L'ergonomie distingue **le prescrit**, c'est-à-dire la théorie et **le réel**, c'est-à-dire l'application de la théorie dans la réalité, et étudie les écarts entre les deux. Ainsi dans toute organisation, il peut exister un écart entre prescrit et réel. Mais dans le cas du service accueil et surveillance, l'écart est particulièrement structurant : **le schéma d'organisation théorique correspondant à 1 ISCP et 2 TSC n'a existé que 3 ans sur 8, de façon discontinue, avec des agents différents** (zones en bleu sur le schéma ci-dessous avec les dates).

⁴⁰ Extrait PV CHSCT 01.06.2017

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019					
09.2011 à 06.2013		6 à 9	9.2013 à 6.2014	6.2014 à 6.2015	6 à 9	9.2015 à 5.2016	5 à 9	9 à 12	01 à 12	1 à 5	6 à 12	1	depuis 02.2019
1 ISCP - 2 TSC				1 ISCP 1 TSC		0 ISCP 0 TSC							
0 ISCP - 2 TSC				1 TSC									

Autrement dit, **durant 5 ans sur 8, il manquait au moins un encadrant**, plus souvent pour les équipes parisiennes, sauf dernièrement pour Versailles.

Autre fait marquant : en 2018, de juin à décembre, il n'y a eu ni ISCP, ni TSC : l'un étant parti et l'autre étant en arrêt maladie (comme indiqué par les zones en rouge sur le schéma).

Comme le montre le schéma, **il y a eu une grande variabilité de configurations** d'organisation depuis septembre 2011. Certaines années, il y a eu jusqu'à 2 ou 3 changements.

Au niveau de chaque poste, on fait les constats suivants :

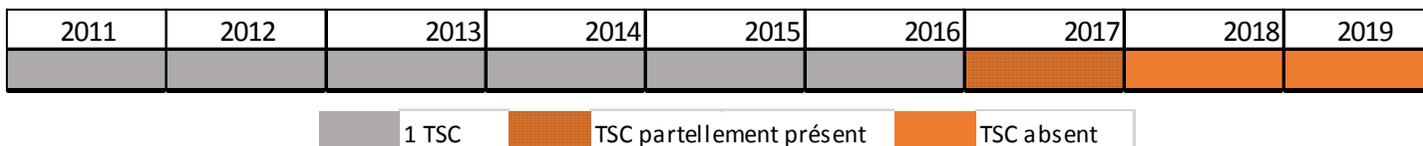
- Il y a eu **5 ISCP** depuis septembre 2011, dont **18 mois de vacance de poste** en 4 fois, comme représenté dans le schéma ci-dessous (en vert les périodes avec ISCP et en orange, les périodes sans ISCP).

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019				
01-09	09.2011 à 06.2013		06 à 09	09.2013 à 06.2015		06 à 09	09.2015 à 05.2016	05.09	09.2016 à .2018		06.18 à 02.19	depuis 02.2019

- Il y a eu **3 TSC à Paris** depuis septembre 2011, dont **3 ans et demi de vacance de poste** en 3 fois comme représenté dans le schéma ci-dessous (en bleu les périodes avec TSC et en orange, les périodes sans TSC Paris). Le TSC qui apparaît début 2011 occupait ce poste depuis plusieurs années.

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
01-06	06-09	09.2011 à 06.2014			06.2014 à 12.2016		12.2016 à 05.2018		05-12	depuis 12.2018

- **Par contraste, le TSC à Versailles occupe son poste depuis 1999. Notons néanmoins qu'il a été présent en pointillé en 2017 et que depuis fin 2017, il est pratiquement absent.** Le schéma montre une stabilité avant 2016 avec une présence en pointillé en 2017 et dès 2018 une absence totale de TSC.



- **Les ISCP et TSC se sont succédé sans période de tuilage pour assurer une continuité**, avec des périodes de 3 mois ou plus entre les différents départs et prises de poste de ces encadrants. Si cette absence de transmission résulte du mode de recrutement dans la fonction publique, elle n'en constitue pas moins **une difficulté pour l'agent qui reprend le poste.**
- **La durée moyenne d'occupation des postes est réduite.** A l'exception du TSC de Versailles, les encadrants sont restés peu de temps en poste, que ce soit au niveau des TSC de Paris (2 ans et demi maximum) et des ISCP (1 an et demi maximum) : « *Les ingénieurs bougent mais on ne sait pas pourquoi.* » (un agent)

Plusieurs hypothèses peuvent être faites pour expliquer la rotation à ces postes :

- Un **manque de lisibilité sur les missions** du poste occupé pour les encadrants et les agents, notamment les **chefs d'équipe** du fait surtout des vacances de poste. La confusion autour des missions et de la place occupée au sein de l'organisation est facteur de stress pour celui qui prend une place dont les contours se révèlent rapidement flous et flexibles mais aussi source de tension avec les collègues, comme on le verra.
- La **succession des départs et des vacances de postes** rend la prochaine prise de poste toujours plus difficile, car les places ne cessent de bouger et l'accumulation de ces changements est facteur de frustration, d'impatience et s'accompagne le plus souvent de problèmes de reconnaissance. Le turnover apparaît alors comme s'alimentant lui-même.

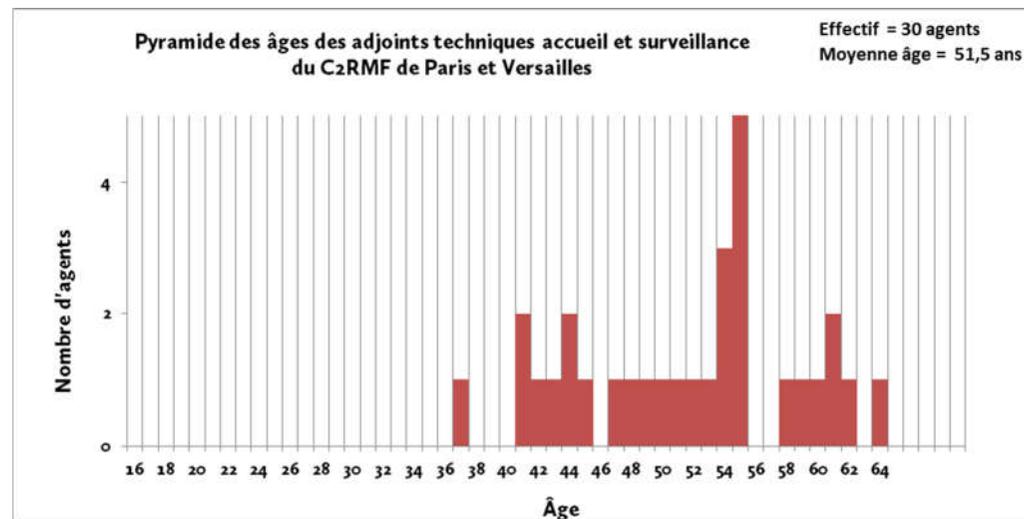
- Les **prises de postes sont difficiles pour les encadrants** du fait aussi des **absences ou vacances de postes de nombreux collègues**, adjoint,... pour différentes raisons : **maladie** (le taux de morbidité est élevé au service accueil et surveillance), pas encore recrutés ou poste volontairement laissé vacant, rendant le **tuilage impossible** et ne permettant pas de faire des transmissions d'informations et/ou de travailler ensemble, partager les points de vue et décider en bonne intelligence.
- Des ISCP ont pu ou peuvent éprouver un certain sentiment de solitude, de **manque d'appui**. Un ISCP a dû par exemple faire face à une vacance de poste du TSC de Paris durant toute la période où il a occupé son poste, encadrant alors deux chefs d'équipe à Paris et un TSC à Versailles. Actuellement l'ISCP doit faire face à l'absence du TSC de Versailles, ce qui nuit à sa prise de poste.
- La **charge de travail de l'ISCP** pourrait par ailleurs être interrogée comme le souligne un membre de la Direction, dans la mesure où il a deux dossiers très différents à traiter « accueil, surveillance » d'un côté et « maintenance » de l'autre. **Dans un contexte de turnover des TSC, la charge de l'ISCP augmente.**

Nombreux sont les agents qui s'interrogent sur les causes de la rapidité de la rotation de leurs encadrants, bien qu'ils se souviennent que l'un a été promu ailleurs, qu'un autre départ aurait été suscité pour convenance personnelle, un autre suite à une déception sur le contenu du poste,...

IV.2. ... qui contraste avec le niveau d'ancienneté des agents encadrés

En regard de cette instabilité, les équipes ont **une forte ancienneté et un âge élevé**. Les encadrants passent, les agents restent.

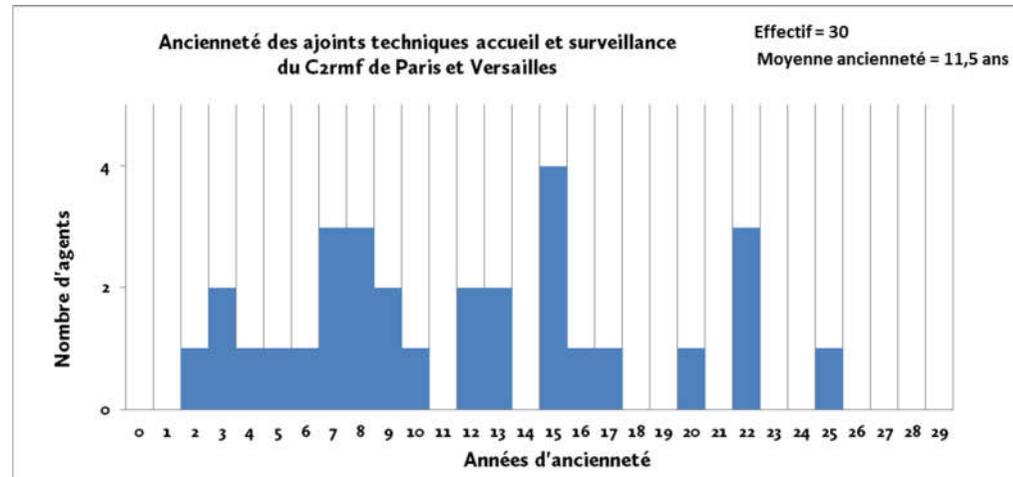
La **moyenne d'âge des agents est particulièrement élevée : 51 ans et demi**. Le plus jeune des agents a 37 ans ; le plus âgé a 64 ans. Les 28 autres agents ont entre 41 et 62 ans et près de la moitié d'entre eux (14 sur 30) se situe dans la tranche 50-59 ans. 4 agents ont 60 ans et plus.



- **L'ancienneté moyenne est élevée : 11 ans et demi.** Une quinzaine d'agents a entre 2 et 10 ans d'ancienneté. 6 agents ont entre 15 et 17 ans d'ancienneté. **5 agents ont entre 20 et 25 ans d'ancienneté.**

En revanche, l'ancienneté de la ligne hiérarchique dans son intégralité se caractérise par sa faiblesse. Les personnes occupant les postes de TSC (à l'exception du TSC de Versailles), ISCP, secrétaire générale adjointe, secrétaire générale et Direction ont tous une ancienneté bien moindre. Actuellement la secrétaire générale détient la plus forte ancienneté avec 7 ans de présence au C2RMF. **Ce sont donc les agents qui détiennent la mémoire de leur service.**

Les données sociotechniques sont homogènes quel que soit le site, Versailles ou Paris. C'est pourquoi les 2 schémas (relatifs à l'âge et l'ancienneté) représentent l'ensemble des agents.



A Versailles, comme à Paris, les équipes d'agents d'accueil et de surveillance se connaissent donc pour l'essentiel depuis longtemps, partageant plus ou moins d'affinités entre eux. Par ailleurs, il est à noter que leurs missions ont peu évolué au-delà des changements, notamment au niveau informatique. Tout naturellement les équipes sont ainsi amenées à travailler en autonomie, une **autonomie à la fois favorisée et rendue indispensable au fil des années par l'instabilité de la ligne hiérarchique, notamment la vacance de postes du TSC à Paris.**

A Versailles, il existe un véritable collectif de travail, avec un système de rotation au sein des équipes, pour que les équipes de travail ne soient pas toujours les mêmes et qu'elles permettent au contraire d'échanger sur le travail et les pratiques professionnelles. Les agents mettent en avant cet élément de leur organisation comme un point positif. Ils connaissent les points forts des uns et des autres et **régulent leur activité en autonomie** : « *L'organisation du travail, on la décide entre nous tous les jours, ça se passe bien. Tout le monde sait tout faire.* » (Agent Versailles).

Ainsi ce travail de régulation passe notamment par l'adoption de **règles de fonctionnement partagées mais non forcément visées** par une Direction naturellement loin du terrain.

IV.3. Des effets délétères pour l'ensemble des agents du bas en haut de la hiérarchie

Ici, plusieurs constats s'imposent :

- **L'instabilité des organisations réelles réclame un effort d'adaptation permanent** aux agents confrontés à des configurations mouvantes et à des changements de personnes.
- Les **nécessaires ajustements** mis en place finissent par créer **une confusion des rôles**.
- **Les réorganisations réitérées se cumulent avec le temps** et produisent des **effets chaque fois majorés** sur les agents et la ligne hiérarchique.

IV.3.1. Les effets sur les agents

a) **Les effets du turnover sur les agents : un effort d'adaptation continu**

Les changements récurrents de personnes occupant les postes d'encadrants, nécessitent de **s'adapter aux nouvelles personnes ainsi qu'aux façons de travailler et aux changements introduits**. Cette accumulation de ruptures favorise le développement d'une certaine forme de **fatigue** et/ou **lassitude**, face à un manque de continuité dans les missions et la façon de gérer le service : « *Ça change tout le temps ! En 5 ans, on a eu 4 ingénieurs. A chaque fois, c'est une nouvelle organisation. Nous on est perdu, les gens sont démotivés. On peut nous demander un changement, mais pas tous les ans !* » (un agent)

Quand les postes de TSC et/ou ISCP restent **vacants**, les agents n'ont plus d'interlocuteur légitime désigné. Cette absence les oblige à se tourner vers un autre membre de l'encadrement pour arbitrer certaines situations de travail. Il peut s'agir du chef d'équipe ou du secrétariat général, selon le site et la configuration des postes occupés.

Du point de vue des agents, ne pas avoir d'interlocuteur légitime est facteur de frustration. Lors de nos entretiens, nous avons senti une certaine impatience que ce soit à Paris ou à Versailles pour évoquer des questions liées au travail ou à la formation. **L'absence d'interlocuteur adéquat pour répondre aux demandes des agents sur des formations ou échanger avec les agents, qui s'interrogent sur des procédures par exemple, mettre en débat les questions de travail en lien avec le sens au travail est potentiellement un facteur de tension, de démotivation.**

b) Les chefs d'équipe notamment à Paris : une variable d'ajustement

- Les vacances de postes exigent des agents de s'adapter, plus particulièrement pour les chefs d'équipe. **La fonction de chef d'équipe est clairement identifiée à Paris.** A la création du C2RMF, les agents accueil et surveillance avaient un TSC et un adjoint TSC. En 2005, l'adjoint TSC promu a été remplacé par un agent d'accueil et surveillance devenu alors « adjoint du TSC » ou « chef d'équipe », terme utilisé à ce jour. Puis, en 2013, un (autre) chef d'équipe a été recruté, avec pour mission d'encadrer les agents et travailler en collaboration avec le premier en place et se répartir les deux horaires de travail (8h-16h30 et 10h-18h30) et les deux équipes.

« Le chef d'équipe, c'était l'interface entre le TSC et l'agent pour demander une demie journée, prévenir d'un retard, interface au quotidien par exemple. » (un agent)

- **Les agents d'accueil et de surveillance de Paris** ont vécu **3 périodes sans TSC** depuis 2011 :
 - de juin à septembre 2011 (3 mois)
 - **juin 2014 à décembre 2016 (2 ans et demi)**
 - mai à décembre 2018 (7 mois)

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
01-06	06-09	09.2011 à 06.2014		06.2014 à 12.2016		12.2016 à 05.2018		05- 12
								depuis 12.2018

➔ **Cette situation a eu lieu 3 ans et demi sur 8 ans**, à 3 périodes différentes dont une période longue de 2 ans et demi. Durant ces périodes, **les chefs d'équipe ont été la principale variable d'ajustement : ils prennent**

en charge des tâches du TSC en son absence et ils les perdent dès qu'un nouveau arrive, et cela de façon répétée.

La récurrence de ces situations de vacances entraîne **une confusion des rôles** pour les agents, en particulier pour ceux qui reprennent les missions des postes vacants, mais aussi pour ceux qui fonctionnent de fait en plus grande autonomie.

On l'a dit, les situations de vacances de postes sont souvent liées aux contraintes de recrutement inhérentes à la fonction publique, qui génèrent presque mécaniquement des périodes de transition de quelques mois sans agent entre le départ et l'arrivée d'un encadrant. Mais ce n'est pas le cas de **la période de 2 ans et demi sans TSC : la Direction a fait le choix de ne pas recruter de TSC** (peut-être du fait du plafond d'emploi) et de **laisser les chefs d'équipe assumer les tâches du TSC.**

« Pendant un moment on a cru qu'on pouvait se passer de TSC. Le directeur de l'époque a voulu faire l'économie d'un poste. Le schéma avec 2 chefs d'équipe a montré ses limites. On ne peut pas se passer de TSC. » (Direction)

C'était avant l'arrivée de l'actuelle Directrice qui a décidé de revenir à l'organisation initiale. Si bien que certains agents expriment une certaine incompréhension : *« Les recrutements, on n'y comprend rien... Les agents ont pris des habitudes sans encadrants. Arrive un moment où l'administration doit assumer. » (un agent)*

Durant deux ans et demi, les chefs d'équipe ont repris les tâches du TSC pour assurer le fonctionnement quotidien, telles que l'élaboration du planning, la gestion RH,... **Les chefs d'équipe faisaient finalement office de cadre B, sans en avoir le statut, ni le salaire, mais néanmoins intéressés par ces nouvelles missions.** Les agents avaient aussi en charge certaines missions qui ont été reprises par la TSC, en passant par les chefs d'équipe, comme la gestion des badges : *« La TSC a repris la mission des badges annuels : nous agents d'accueil, on le faisait, puis les chefs d'équipe et ensuite elle. Tout le monde devait aller au bureau de la TSC, et nous, on devait accompagner les restaurateurs et les permanents de Flore au bureau de la TSC. » (un agent)*

- **La période de 2 ans et demi sans TSC a été ponctuée de périodes de vacance d'ISCP** : 3 mois de juin-septembre 2015 et 4 mois de mai à septembre 2016. Autrement dit, **entre 2015 et 2016, il y a eu 7 mois sans ISCP, ni TSC à Paris**. En leur absence, **les chefs d'équipe avaient pour seul encadrant la secrétaire générale**. Elle est de fait devenue leur interlocutrice directe et privilégiée ; la régulation des tâches se faisant entre le secrétariat général et les chefs d'équipe pour assurer le fonctionnement du service accueil et surveillance. La confusion des rôles de chef d'équipe et TSC s'entend dans les propos d'agents : « *Les missions du chef d'équipe ont toujours un peu interféré avec celles du TSC.* » ; « *Pendant tout un temps les chefs d'équipe ont repris tout l'opérationnel.* »

Cette situation était valorisante pour les chefs d'équipe. C'est pourquoi, la perte des missions reprises par le TSC à son arrivée, après les avoir assurées au moins pour partie durant deux ans et demi, est ressentie violemment. Les chefs d'équipe ont le sentiment d'être « relégués » à leur ancienne fonction, **sans reconnaissance pour l'effort consenti durablement**, ce qui leur donne **le sentiment d'être la « variable d'ajustement »** permettant de pallier les dysfonctionnements de l'organisation du travail. Cette situation est ressentie comme **injuste**. En effet, la Direction s'est appuyée sur eux lorsque l'organisation avait besoin d'eux, nourrissant éventuellement des espoirs de **promotions** éventuelles, mais une fois les postes comblés, les agents reprennent leur place initiale, semblant gommer au passage le service rendu. **Cette situation génère des déceptions et elle est propice à fabriquer du ressentiment** : « *Ils se sont servis d'eux et maintenant ils aimeraient bien qu'ils partent. Mais heureusement qu'ils sont là, même aujourd'hui. On a qui comme interlocuteur aujourd'hui ? Heureusement qu'on a les chefs d'équipe.* » (un agent)

- Cette situation crée en outre un malentendu et brouille la lisibilité du rôle de chef d'équipe aux yeux des agents qu'ils encadrent : « *On leur a enlevé des missions, sauf quand il fallait assurer des intérim. Il y a des agents qui se demandent maintenant ce qu'ils font. On leur a retiré leurs missions, c'est pas de leur faute.* » (un agent). La répétition de ces situations atteint la santé des chefs d'équipe.
- **Cette confusion des rôles est de nature non seulement à créer des situations de souffrance mais aussi à**

favoriser des ratés dans la performance opérationnelle de l'équipe ; point qui nécessite d'être débattu.

c) **Les effets des changements de hiérarchie sur les chefs d'équipe à Versailles**

Les équipes de Versailles ont ressenti une instabilité au niveau des ISCP et non de leur TSC qui lui est à son poste depuis 1998. En revanche **depuis près de deux ans, il est de moins en moins présent, jusqu'à être totalement absent, en arrêt maladie depuis plusieurs mois.**

A Versailles, les tâches du TSC ne sont pas spécifiquement reprises par les chefs d'équipe, dans la mesure où l'existence de cette fonction est contestée sur ce site : « *Les chefs d'équipe ? Je ne sais pas ce que c'est ! C'est un organigramme informel, parallèle...* ». La fonction est pour le moins mal identifiée ; point qui mériterait d'être éclairci. Historiquement, il semble qu'elle ait existé, de façon plus ou moins nette ou confuse, selon qu'il s'agisse de l'équipe de jour ou de nuit : pour l'équipe de jour, il y a eu un chef d'équipe, mais sa situation actuelle n'est pas claire. Pour l'équipe de nuit, il y aurait une personne « *plus ou moins chef d'équipe* » (Direction). L'organigramme de janvier 2019 mentionne un « chef d'équipe nuit », une autre version non datée identifie ce même agent comme « responsable adjoint du TSC ». La version de mars 2019 s'arrête au niveau de l'ISCP. Autant dire que **le prescrit est pour le moins confus**, ce qui ne peut pas générer de clarté dans le fonctionnement de l'organisation... Il semble que depuis quelques temps, le chef d'équipe de nuit soit désigné par roulement.

→ La fonction de chef d'équipe fait polémique. Les discours sont contradictoires parmi les agents et au sein de la Direction, ce qui indique la nécessité d'en débattre collectivement.

IV.3.2. Les effets de l'instabilité organisationnelle sur le secrétariat général

Les vacances de poste du fait des **délais de recrutement longs** ou des **arrêts maladie** obligent le secrétariat général à faire de l'encadrement de proximité.

« *Pendant 2 ans de vacance de poste du TSC, c'était flou, les plannings étaient faits par la secrétaire générale. Elle faisait*

trop de choses, elle était obligée de s'impliquer car il n'y avait pas de hiérarchie de proximité. » (un agent)

Le taux d'absentéisme est élevé au C2RMF à tous les niveaux de la hiérarchie, y compris aux plus hauts. Nous avons constaté que **depuis 2017 la secrétaire générale adjointe a été amenée à assurer des remplacements de plusieurs personnes, parfois de façon cumulée**. Elle a notamment fait office de TSC de Versailles. Or il n'est pas dans ses attributions de prendre en charge des questions de plannings ou RH de l'équipe des agents d'accueil et surveillance. **N'étant pas préparée à faire de l'encadrement de proximité, qui plus est, dans un contexte de surcharge de travail**, le climat social en prend ombrage. En effet, lorsque la secrétaire générale adjointe se trouve interrompue dans ses tâches par des demandes qu'elle ressent comme « intempestives », car sortant de ses missions, cela **génère des malaises et de la tension**. La qualité des échanges s'en trouve affectée et cela entraîne **une dégradation des relations et du climat social, plus particulièrement à Versailles en l'absence de TSC**.

Par ailleurs, la situation délicate dans laquelle se trouve la secrétaire générale adjointe en l'absence de secrétaire générale, créé aussi par ricochet de la **confusion autour du rôle de la conseillère en prévention des risques**. Elle apparaît comme un soutien important pour le secrétariat général. Elle est donc perçue par les agents comme étant un membre de l'encadrement bien plus qu'une personne en charge de la prévention des risques. Au-delà de la problématique autour de la lisibilité des missions de la conseillère de prévention, son **positionnement** de forte proximité avec la Direction est de nature à **fragiliser son indépendance vis-à-vis de ses missions de santé et sécurité** au sein de l'établissement.

IV.4. 2018 : un conflit prévisible ?

Si le recrutement de deux encadrants après une longue période de vacance des postes paraît en surface remettre l'organisation réelle d'aplomb avec l'organisation prescrite, c'est sans compter avec un contexte marqué par une confusion des rôles et des places. Il ne suffit pas, ou plus, de pourvoir les postes pour que se remette en place une

organisation dont la logique prescrite (deux niveaux d'encadrement, retour aux procédures, refoulement des chefs d'équipe dans leur périmètre institutionnel...) est rigoureusement inverse de celle qui prévaut et fonctionne depuis plus de 2 ans. Dit autrement la **réoccupation de postes**, en particulier pour celui de TSC, est à **haut risque**.

IV.4.1. Un double recrutement dans un contexte à haut risque

Fin 2016 sont donc recrutées une ISCP, puis dans la foulée une TSC sur Paris. Et pour la première fois depuis longtemps, l'ISCP n'est pas spécialisée, comme ses prédécesseurs, sur le versant « maintenance » du poste mais sur le versant « accueil et surveillance ». A cela s'ajoute un élément de contexte extérieur : un objectif prescrit pour cette dernière de revoir les procédures, notamment sur le plan de la sécurité et sûreté, suite à l'attentat du 3 février 2017 au Louvre.

a) **La situation critique de la TSC**

La question du recrutement se pose tout particulièrement pour la TSC de Paris, puisque celle-ci venait de passer le concours, elle était jeune, inexpérimentée, femme et stagiaire lorsqu'elle a pris le poste. Elle était archéologue et non formée à encadrer une équipe. Or un certain nombre de difficultés, pas des moindres, l'attendaient. **Le simple fait de réoccuper un poste resté vacant depuis 2 ans et demi était problématique.** Il exigeait sans doute d'être occupé par une personne ayant expérimenté des situations délicates de management. En effet, **réoccuper ce poste signifiait, mécaniquement enlever des tâches aux chefs d'équipe, revoir les équilibres de fonctionnement qui avaient été mis en place depuis plus de 2 ans.** Cela nécessitait un tact et une expérience particulièrement aiguisée. Cette difficulté était accrue par le fait qu'elle allait faire face à une équipe d'anciens. En outre, celle-ci étant en conflit (plus ou moins exprimé, larvé) avec la Direction, elle risquait d'être **instrumentalisée** dans cette opposition et de cristalliser toutes les tensions. Elle allait aussi « malgré elle » reprendre les missions jusque-là confiées aux chefs d'équipe et incarner de fait une injustice faite aux chefs d'équipe. Elle risquait d'être fragilisée et de pâtir d'un sentiment de solidarité d'un certain nombre d'agents vis-à-vis de leurs chefs d'équipe. Dans un tel contexte la prise

de poste de l'agent était tout particulièrement à risques.

En outre, **la question de son positionnement entre les agents et l'ISCP était délicate**. Il semblerait qu'elle ait été « *plus du côté de l'ingénieur* » ce qui n'a pas permis de développer une relation apaisée avec l'équipe, d'autant plus que l'ISCP était plutôt mal perçue par bon nombre d'agents. Or elles travaillaient dans le même bureau. Un agent se demande pourquoi elle n'a pas plutôt partagé le bureau des chefs d'équipe, ce qui aurait peut-être permis d'avoir d'autres relations : « *La TSC venait d'un concours. Elle aurait été dans le bureau des chefs d'équipe ça ne serait pas forcément passé comme ça. Elle était dans le bureau de l'ingénieur.* » Un agent raconte : « *La TSC, c'était une sortie de concours, elle s'est faite broyer. Elle aurait dû être avec les corps d'exécution, en tant que B. Mais elle était toujours avec l'ISCP.* »

Nombre d'agents font état du manque de marge de manœuvre dont la TSC disposait, l'ingénieure ne lui laissant que peu d'espace pour prendre sa place et être en plus grande proximité avec son équipe. La définition des rôles et du positionnement des agents ressort ici encore : « **La TSC avait un problème de positionnement** et elle était ressentie comme un flic. » (un agent)

b) **La place de l'ISCP**

L'ISCP avait une expertise en matière d'accueil et surveillance qui n'a pas été remise en cause par quiconque. Elle avait de l'expérience, mais sa façon de manager l'équipe, son « style managérial » jugé « autoritaire » et « brutal » (termes abondamment repris par divers interlocuteurs) a posé problème. Il apparaît que la façon de s'adresser aux agents, de leur donner des consignes, a limité la possibilité de travailler ensemble. Ce qui a manqué aussi était **l'absence de prise en compte des savoirs des agents** et un **mode de décision vertical**. Sans doute l'ISCP avait-elle des objectifs fixés par sa hiérarchie, notamment revoir les procédures, les écrire, ce qui supposait donc de faire bouger les habitudes et de contraindre certaines façons de faire. Mais la méthode choisie n'a pas permis d'atteindre ces objectifs. Suite à cette expérience, les agents font clairement entendre qu'au-delà des compétences nécessaires pour

asseoir une place d'ISCP et être légitime à ce poste, le style de management doit être considéré aussi comme un critère prioritaire lors des recrutements.

« L'ISCP et la TSC ont sans doute fait des maladresses. C'est venu bouleverser des habitudes ancrées depuis des années qui satisfaisaient les agents. C'est à ce moment-là qu'il y a eu l'alerte danger grave et imminent. » (Direction)

Pour les encadrants de proximité, l'ancienneté et l'âge des agents d'accueil et surveillance peut les mettre en difficulté pour « faire leur place » et acquérir une légitimité en tant qu'encadrant.

Ils font face à des équipes installées depuis longtemps et qui connaissent mieux l'établissement qu'eux. En outre, compte tenu de la moyenne d'âge élevée des équipes, les encadrants de proximité sont souvent plus jeunes, voire beaucoup plus jeunes que les agents ; de ce fait ils sont dans une situation fragile : ils peuvent facilement être ou se sentir contestés, remis en cause par des « anciens ».

Dans ce cadre, le mode de management est déterminant. Il peut attiser les incompréhensions avec l'équipe d'agents d'accueil et de surveillance en l'absence de prise en compte de leurs paroles, alors que précisément ils disposent d'une forte ancienneté et d'une connaissance de l'établissement. Le déficit de prise en compte de leur point de vue et l'imposition de décision prise en dehors de toute consultation est alors vécu comme un manque de reconnaissance majeur.

IV.4.2. Conflits saillants et stratégies défensives

Deux « objets » de travail ont particulièrement polarisé les relations de travail autour de deux clans :

- La mise en place de procédures et donc la révision des règles de fonctionnement, en particulier celles de l'équipe de Paris
- Les modalités d'organisation des entretiens professionnels

a) **La révision des règles de fonctionnement**

L'arrivée des deux encadrantes de proximité s'est accompagnée d'une rigidification des procédures et d'un plus fort contrôle de l'activité des agents : « *Tout changeait : des changements dans la façon de travailler : avec les entreprises privées, la TSC voulait que tout passe par elle. On était infantilisé, on n'avait plus du tout de responsabilités. Avant quand on avait une autorisation on gérait nous-même. Là on était bridé.* » (un agent)

Ce changement majeur a atteint la santé des agents.

Cette rigidification des règles s'est heurtée aux manières de faire développées jusque-là, ce qui a généré de la tension, en-deçà et au-delà même des questions du style managérial de l'ingénieure qualifiée de « brutal ». L'ingénieure exigeait de nouvelles façons de faire des agents, comme le rapporte l'un d'eux : « *l'ingénieure disait qu'avec elle, il n'était plus possible de laisser entrer une entreprise privée qui n'avait pas tous les papiers nécessaires, qu'il y aurait plus de sécurité. C'est pour ça qu'elle a baissé toutes nos notes.* »

Le mécanisme est le suivant : le retour d'un contrôle accru sur les pratiques professionnelles des agents fonctionne pour ces derniers comme une contestation de leur place passée, de leur rôle passé : comment en irait-il autrement ?

La « **reprise en mains** » **descendante des façons de fonctionner** a ainsi suscité en retour des **stratégies défensives** de la part des agents. Défensives de l'investissement consenti pendant plusieurs années, défensives du sens qu'ils mettent dans leur activité de travail, défensives de pratiques qui correspondent à leur vision du travail bien fait, défensives en somme de leur **place** et de leur **rôle** au sein du C2RMF, tels qu'ils la conçoivent..

b) Les modalités d'organisation des entretiens professionnels

L'organisation des « entretiens professionnels » en 2017 a constitué un autre élément déclencheur de la crise de 2018, dans une confusion amplifiée des rôles des uns et des autres.

A Versailles, la situation est claire concernant les entretiens professionnels : **le TSC qui occupe ce poste depuis 20 ans réalise les entretiens de son équipe, en tant que responsable hiérarchique direct.**

En revanche, **à Paris la situation est plus compliquée** : la vacance du poste de TSC a conduit à ce que les chefs

d'équipe réalisent les entretiens (alternativement l'un ou l'autre). Ce fonctionnement s'explique sans doute par **l'absence d'un TSC stable**. Mais certains agents s'interrogent sur la légitimité des chefs d'équipe à remplir ce rôle : « C'est le chef d'équipe qui m'a évalué, je ne sais pas pourquoi. On a un TSC, un ingénieur et mon chef d'équipe qui a le même grade que moi qui m'évalue. » En effet, ils ne sont pas les responsables hiérarchiques des agents et n'ont pas le statut pour le faire comme le rappelle la Direction : « Les chefs d'équipe ont fait les évaluations des agents. Mais pour autant ces gens n'ont pas le statut, ni le salaire qui convient et ils ne se sentent pas chefs. Ils ne font pas véritablement d'encadrement ». D'autres agents au contraire sont en faveur de ce fonctionnement : « On s'est battu pour que les chefs d'équipe fassent toujours nos évaluations, car c'est eux qui voient qui est à l'heure ou pas, les autres sont dans leur bureau. »

En 2016, l'arrivée de nouveaux encadrants au secrétariat général et principalement d'une ISCP et une TSC change la donne. Il est question qu'elles réalisent les entretiens. Pour autant cela pose un problème aux agents puisqu'elles n'étaient pas présentes en 2016 (ou pas suffisamment). Quel sens aurait eu une telle décision ? Les entretiens professionnels se déroulent finalement avec les chefs d'équipe, mais **sur la base d'une grille dans laquelle l'encadrement a au préalable baissé les notes de chacun des agents, systématiquement et sans justification** : « On nous a descendu les notes sans explication. ». **L'entretien est donc vécu comme une sanction, générant des sentiments mêlés d'incompréhension, d'injustice et de manque de reconnaissance face à une forme d'arbitraire.**

« La hiérarchie a demandé que ce soit l'ingénieure et la TSC qui fassent les évaluations. Elles ont baissé les notes par rapport à l'année précédente pour qu'il y ait une marge de progression, c'est ce qu'a dit le secrétariat général. Elles n'étaient pas là en plus pour voir notre travail ! On a remonté le problème au ministère et on a finalement été re-notés par les chefs d'équipe, les notes ont été remontées. » (un agent).

Au vu de ces comptes rendus d'entretiens, six agents en effet ont fait appel à la Commission Administrative Paritaire (CAP) pour une demande de **recours** : « Presque tout le monde s'est plaint. Une lettre collective et une individuelle à la directrice. On a saisi la CAP. On a été reçu par les chefs et ont remis les croix au même endroit que 2015. » (un agent)

En conclusion, ce qu'il faut retenir sur les facteurs de dégradation des relations sociales :

- Les **effets d'amplification en boucle propres aux risques organisationnels** : l'instabilité chronique de la non tenue des postes alimente une confusion des rôles, qui nourrit par exemple le conflit sur les modalités d'organisation des entretiens professionnels, qui alimente en retour une crise des places, avec une délégitimation des décisions prises par les encadrants ;
- Les ajustements mis en place pour compenser les « trous » dans l'organigramme contribuent à leur tour à dérégler les places : **la place occupée par un certain nombre d'agents est floutée, car soumise aux aléas des changements d'organisation** ; les membres du secrétariat général et les agents se retrouvent dans une relation de face à face ce qui n'est la place ni des premiers, ni des seconds.

C'est bien le propre de l'enchevêtrement complexe des facteurs de risque que de produire des effets qui peuvent sembler à première vue paradoxaux : **c'est au moment où les postes d'encadrants sont enfin tenus, que les places sont occupées, que les tensions atteignent une intensité que seul le départ des encadrants permet de faire retomber.** Il nous paraît trop simple, même si cela y a contribué, de considérer que le profil des encadrants est la variable essentielle.

Il ne suffit donc pas de pourvoir les postes, encore faut-il qu'une **place** soit faite au **compromis régulateur**.

V. PLUSIEURS FACTEURS INTERDISENT LA MISE EN PLACE D'UN COMPROMIS REGULATEUR ET HYPOTHEQUENT LA PREVENTION DES RISQUES

A ce jour, les relations demeurent extrêmement tendues entre agents et Direction. **Une logique d'affrontement systématique semble toujours à l'œuvre** : « *Ce que je voudrais pour l'équipe de Paris c'est les remotiver. On est dans l'affrontement, on est systématiquement opposés.* » (Direction). Et plus encore le risque d'une nouvelle crise, amplifié, n'est pas à exclure : « *C'est en train de monter à nouveau. Je ressens des mêmes choses qu'en 2017-18 : obligation de permuter dans des conditions qui ne le justifient pas, refus de congés, un TSC qui parle mal aux agents, qui pense qu'il peut nous appeler sur notre téléphone portable quand il a besoin, une collègue s'est mise à pleurer à cause de la façon dont il lui parlait. J'ai peur car s'il est titularisé il sera encore plus raide. Après il a peut-être des ordres pour être comme ça... (...) Des agents commencent à saturer du travail avec lui. On sent qu'il y a quelque chose qui se répète.* » (un agent)

Pour sortir du conflit de 2018 qui a laissé des séquelles, comme pour prévenir le risque de récurrence d'un tel conflit, il nous paraît pertinent de mobiliser le concept de compromis régulateur.

Enfin si le projet d'établissement, qui devait être présenté cet automne aux Représentants du Personnel (reporté en janvier 2020), a sa nécessité propre, il ne saurait se substituer à prévention des risques pointés ci-dessus.

V.1. Qu'est-ce que le compromis régulateur ?

On repartira ici de la distinction développée par Jean-Daniel Reynaud entre « **régulation de contrôle** » et « **régulation autonome** »⁴¹ :

- « *La régulation de contrôle comme l'ensemble des règles qui fixent les responsabilités en cas de faute et la sanction applicable, elles permettent d'arbitrer les différends, elles doivent inspirer les décisions des autorités responsables. Elles*

⁴¹ J.D. Reynaud, « *La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome* », Revue Française de Sociologie, volume 1, 1988, pp. 5-18.

viennent de la direction et descendent vers la base ».

- « La régulation autonome comme l'ensemble des règles qui guident les procédures effectives de travail, de collaboration, de décision, elles assurent le fonctionnement quotidien de l'organisation. Elles sont produites par les exécutants ».
- « C'est l'objet même de la première que de peser sur la régulation des salariés, de chercher à **contrôler les zones de liberté et d'autonomie** qu'ils s'octroient », afin notamment de répondre à des enjeux économiques par exemple en cherchant à rationaliser les moyens de production.
- « La seconde est une stratégie en **réponse** à cet **effort de contrôle** et elle conquiert des positions contre ce contrôle » avant tout afin de dégager des marges de manœuvre pour faire face aux multiples sources de variabilité ainsi qu'aux aléas et situations non prévues par l'organisation et la prescription, et répondre ainsi aux objectifs de production tout en préservant sa santé.

De là, on retiendra que :

- Le **travail réel s'organise** au sein de l'entreprise à partir d'un **compromis**, plus ou moins stable, plus ou moins historique, **entre ces sources** de la régulation qui sont toutes les deux indispensables. **L'exercice de l'autorité**, lui-même est le produit de ce compromis.
- La frontière entre régulations de contrôle et régulations autonomes ne recouvre pas systématiquement et pas nécessairement la distinction entre règles **formelles** et règles **informelles**, les premières comme les secondes peuvent y puiser des ressources.
- Compromis ne signifie pas consensus, cet espace du compromis est le fruit de débats qui selon la culture et

l'histoire de l'entreprise peuvent prendre des **formes très vives et très conflictuelles**⁴². L'encadrant de **proximité**, ou premier niveau d'encadrement joue un **rôle décisif** dans **l'élaboration** reconduite de ce **compromis**. S'il constitue le relais des régulations de contrôle, il peut être en même temps celui des régulations autonomes, auquel il constitue une forme de **soutien** pour les **acteurs** de la régulation **autonome**. De même l'autonomie défendue par les exécutants constitue aussi une **ressource** dans l'atteinte des **résultats** de l'entreprise. Les instances paritaires, tel le CHSCT constitue un lieu particulier et institutionnalisé de l'élaboration de ce compromis.

- Les **régulations de contrôle ne sont pas en soi, pathogènes**, elles peuvent se comprendre : l'important étant qu'elles n'empêchent pas les régulations autonomes qui permettent de travailler et qu'elles s'accompagnent de la nécessaire **reconnaissance** du travail.
- Mais **lorsqu'un compromis ne peut plus être trouvé, et cela de façon durable, alors c'est l'ensemble des relations de travail et des relations sociales qui entrent en tension**, on assiste à un dérèglement des principes qui structurent les relations, et qui permettent à chacun de trouver sa place, quelle que soit sa position dans la hiérarchie. Quel est mon rôle dans l'activité de travail ? A quoi je sers ? Mon effort est-il utile ? Mon chef est-il légitime ? Autant de questions, qui si elles restent durablement sans réponse, ne manqueront pas d'avoir des effets pathogènes.

La première des conditions requise à la mise en place de ce compromis, **c'est la tenue des postes d'encadrants** : mais nous l'avons vu, elle n'est pas suffisante :

- il faut que ces encadrants aient les **moyens** de mettre en discussion un compromis régulateur, il faut qu'ils aient la compétence, la légitimité ;

⁴² Ce qu'Yves CLOT, titulaire de la chaire de psychologie du travail au Conservatoire National des Arts et Métiers, nomme la « dispute professionnelle ».

- il faut que la **place**, institutionnelle, symbolique, soit faite à cet espace du compromis, indépendamment de la tenue des postes.

Ni l'une ni l'autre de ces conditions ne nous paraissent aujourd'hui remplies : plusieurs facteurs semblent toujours interdire la mise en place de ce compromis et sont à ce titre des facteurs de risque grave d'atteinte à la santé des agents du service accueil, notamment.

En l'absence d'un tel compromis, l'ensemble des objets de travail (plannings, rôle des chefs d'équipe, règles de sécurité, modalités de contrôle des personnes connues, seuils d'effectifs..) ne peuvent faire l'objet d'une mise en débat, d'une dispute, dans un cadre régulé, et donc, au quotidien et sur le long terme, constituent autant de problèmes non posés, non réglés, facteurs en retour de tensions, propres à polariser ou raviver des tensions, elles-mêmes prêtes à alimenter la personnalisation des conflits.

Enfin, il semble opportun ici de rappeler la définition de l'**autorité** selon Hannah Arendt :

« La relation autoritaire entre celui qui commande et celui qui obéit ne repose... [pas] sur le pouvoir de celui qui commande; ce qu'ils ont en commun, c'est la hiérarchie elle-même, dont chacun reconnaît la justesse et la légitimité, et où tous deux ont d'avance leur place fixée. »⁴³

⁴³ Hannah Arendt, *La crise de la culture*, 1961.

V.2. Un compromis régulateur « empêché »

Plusieurs éléments sont en effet à pointer, et cela à différents niveaux.

Nous commencerons par aborder la question du rôle du TSC recruté récemment sur le site de Paris qui appelle une vigilance particulière, au-delà du diagnostic global.

V.2.1. Un TSC en difficulté : un point d'alerte

Un certain nombre d'éléments fragilisent la prise de poste du TSC actuel : comme la précédente technicienne, il est fonctionnaire **stagiaire**. Mais lui, n'a pas passé le concours, ce qui le pénalise. Il a obtenu ce poste au titre d'un emploi réservé. Les agents étant tous informés de son statut s'interrogent sur la légitimité de cette personne au poste de TSC.

Par ailleurs, l'ensemble des agents rencontrés convergent pour dire que le TSC n'a pas les **compétences** suffisantes pour assumer les tâches de son poste. Aux dires des agents travaillant avec lui : ses erreurs sont récurrentes concernant le planning, il est en difficulté face à l'utilisation de l'informatique, il ne parvient pas à intégrer les informations relatives au fonctionnement du C2RMF. **Ils font état de problèmes quotidiens qui ne sont pas réglés** par le TSC, d'informations qu'il n'a pas, de manque d'anticipation,... **Les agents sont désarçonnés face à leur hiérarchique**. Certains expriment même une sorte de pitié vis à vis de lui qui semble « perdu ».

« Des erreurs dans le planning, il y en a 3 ou 4 fois par semaine. » (un agent)

« Le TSC ne maîtrise pas l'outil informatique. Maintenant il arrive à valider les congés, mais il ne reporte pas ces informations sur le planning... donc il y a des erreurs. » (un agent)

« Le TSC me demande d'aller à Flore. Je dis d'accord, mais je le préviens qu'il y a 30 personnes en bas. Je suis obligé de lui dire car il ne le sait pas ! Il faut rester jusque 20h, il cherche la cheffe d'équipe mais elle est partie. Il nous demande : qui gère ? Je dis que c'est Me X qui a organisé, rapprochez-vous d'elle. Il me demande où est son bureau ! Est-ce qu'on m'a dit

où est son bureau ? Il ne sait rien ! » (un agent)

« Les demandes de changements, je dis toujours non car il nous demande le jour même ! » (un agent)

« Il ne peut même pas faire un planning correctement ; je ne peux pas dire qu'il nous embête. Quand on vient dans son bureau, il ne comprend rien. Tout à coup son ordinateur ne fonctionne plus, l'informaticien lui a dit qu'il pouvait ouvrir sa session sur un autre ordinateur, il ne comprenait pas. Il disait que ce n'était pas autorisé car en fait il ne savait pas faire. Il m'a fait pitié. L'ingénieur est arrivé, lui a dit de ne pas s'inquiéter... » (un agent)

Dans cette situation où le TSC apparaît comme « dépassé » par les missions qui lui sont confiées, **la position des chefs d'équipe est particulièrement délicate et difficile à vivre**. Une fois encore ils se sont vus dessaisir des missions qu'ils avaient reprises pendant la phase de transition, se sentant à nouveau les « variables d'ajustement » ou des « bouche-trous » dans une organisation qui dysfonctionne. Mais cette fois ci, **l'incapacité du TSC à faire son travail correctement, constatée par l'ensemble des agents est particulièrement néfaste : ils ne comprennent pas dans ces conditions pourquoi le secrétariat général ne leur permet plus de faire les tâches qu'ils faisaient bien, comme les plannings**. Cette situation de travail complexe a des effets nocifs sur la santé du TSC, des chefs d'équipe et de l'équipe dans son ensemble, qui se sent malmenée. Elle est facteur de **tensions, qui risquent de s'aggraver suite à l'accumulation d'erreurs et maladresses**.

En effet, **le style managérial du TSC vient aggraver la situation**. Il apparaît maladroit dans sa communication, que cela passe par des notes de service ou dans des échanges informels ou lors d'échanges individuels avec les agents. **Il peut susciter la colère des agents qui constatent une absence d'écoute, une raideur, « un excès d'autoritarisme »**, une façon de s'adresser à ses équipes qui est ressentie comme particulièrement malhabile : « Les agents acceptent des permutations. Je peux le faire, c'est la façon de faire du TSC qui ne va pas. » (un agent)

La réunion destinée à le présenter à l'équipe a été mal ressentie : « Il n'y a eu qu'une seule réunion de service, avec le TSC, il nous a sorti ses diplômes et il a dit : 'Si vous n'obéissez j'appliquerai le code pénal'. Le code pénal ??? Et aux chefs d'équipe, il a dit : 'Vous avez devoir d'obéissance vis à vis de moi' » ; « Le TSC a pris la parole, déconnecté d'un contexte qu'il ne connaissait pas. (...) Les agents se sont opposés à lui. »

Son **autoritarisme** est d'autant moins bien vécu qu'il n'est pas **légitime** au poste. Les agents vivent mal le fait de voir tomber certaines décisions de façon **unilatérale**. Cette absence de dialogue préalable, les ramène à une fonction de simples exécutants, alors qu'ils ont des connaissances et compétences à faire valoir. Tout se passe un peu comme si le TSC avait intégré le discours de « fainéantise » qui s'entend sur les équipes d'accueil : les agents ne penseraient « *qu'à leur confort personnel* » ; il faudrait donc imposer les décisions.

« Il me déplace mon horaire sans me prévenir, alors que le logiciel normalement prévoit mes horaires, c'est comme ça que je peux m'organiser. Etre acculé comme ça c'est d'une violence ! C'est la direction qui demandait ce changement mais le problème c'est qu'on n'a pas été prévenu. Il y a un historique à faire de façon à comprendre où on en est. S'il y a une évolution, il faut l'anticiper. »

« Le TSC veut tout gérer mais il n'en a pas les capacités. Donc ça complique les choses. »

Les décisions prises par le secrétariat général de continuer à retirer des tâches aux chefs d'équipe, en dépit des difficultés exprimées par les agents du fait de l'incapacité du TSC à bien faire un certain nombre de tâches essentielles, sont encore moins comprises. En outre, certains droits informatiques concernant l'équipe ne seraient pas partagés avec l'ingénieur, ne permettant pas à ce dernier d'agir en l'absence du TSC : « *Ils ont donné au TSC des pouvoirs sur Renoir. Seul le TSC a des droits sur sa session ; l'ingénieur n'a pas de droits : ce n'est pas normal ! Seule une personne aux RH peut le faire. L'ingénieur ne peut rien faire sur Renoir, il peut modifier le planning mais il ne peut valider sur Renoir.* » (un agent)

Si les agents font ainsi part de l'absence de légitimité du TSC à ce poste, ce dernier ne semble pas non plus faire cas de son supérieur hiérarchique direct comme le dit un membre de la Direction : « *Le TSC a du mal à se positionner dans l'organigramme : il a du mal à avoir un chef plus jeune. Il a envoyé des notes de service sans avoir l'accord de l'ingénieur... Et quand c'est parti c'est parti...* ». Si bien que, **ces communications non validées fragilisent du même coup la légitimité de l'ingénieur et sans doute plus largement de la Direction, en même temps qu'elles créent de la tension parmi les agents, du fait d'une organisation du travail défailante en lien avec un recrutement manifestement inadéquat qui fragilise en premier lieu le TSC lui-même.**

En outre, le TSC serait dans le **déni** des difficultés qu'il rencontre entend-on. Et le regard qu'il porte sur son supérieur hiérarchique est problématique pour imaginer une collaboration de travail constructive : « *Le TSC ne dit pas non plus à l'ingénieur quand il rencontre une difficulté. L'ingénieur ne peut jouer son rôle de N+1, il ne sait pas que le TSC est en train de demander aux agents de changer leur contrat de travail... Il ne voit pas un chef dans l'ingénieur car il a la moitié de son âge.* »

C'est pourquoi nous tenons à alerter les membres du CHSCT et en particulier la Direction de l'établissement sur les risques de dégradation de la santé physique et mentale du TSC, qui n'a manifestement pas les compétences pour le poste pour lequel il a été recruté, que ce soit en termes de réalisation de tâches concrètes liées à la gestion quotidienne du service qu'en termes de management d'équipe. Les entretiens font état d'une unanimité sur le sujet. Au-delà de la santé du TSC, cette situation de travail nuit à la santé de l'équipe dans son ensemble et crée de fortes tensions. La santé de certains agents serait aujourd'hui très fragilisée par cette situation.

Par ailleurs, se pose à nouveau la question de la répartition des tâches entre les chefs d'équipe et le cadre B. Il apparaît que **les tâches de chefs d'équipe sont progressivement reprises par le TSC**. Manifestement de part et d'autres, leurs missions ne sont pas claires. Dans ce cadre, les chefs d'équipe réclament leur **fiche de poste**, mais rien n'est fait dans ce sens de la part de l'encadrement : « *La transmettre ça doit venir de la décision de la secrétaire générale ou de la directrice. A mon avis la SG sait qu'ils veulent leur fiche de poste. Est-ce qu'on leur donne ou pas ? Quels sont les inconvénients ? Ça doit être traité directement avec la secrétaire générale.* » Manifestement le choix a été fait en faveur du **maintien du flou**.

V.2.2. La question de la place et donc du rôle possible de l'ISCP

La confusion des rôles et des places est aussi un obstacle pour l'ingénieur. Il a d'abord volontairement occupé une place d'observateur, posture prudente dans un contexte tendu, lui permettant de prendre ses marques et surtout de ne pas reproduire la façon de faire de l'ingénieure précédente qui avait sans doute participé à créer de l'animosité.

L'ingénieur met donc du temps à prendre sa place de responsable du service accueil, surveillance et maintenance, à réaliser l'ensemble de ses tâches notamment en termes d'animation d'équipe et d'arbitrage. **Si la phase d'observation initiale était sans doute légitime, il semblerait que 6 mois plus tard, cette posture pose question et finisse par le desservir.**

« J'ai demandé une formation, l'ingénieur dit qu'il faut réfléchir, il n'a pas donné de réponse. » (un agent)

« L'ingénieur, on ne peut rien dire de lui. On ne sait ce qu'il fait. Il fait confiance au TSC et aux 2 chefs d'équipe. »

« On est en demande de réunions, mais l'ingénieur ne fait rien. » (un agent)

Nombre d'agents s'interrogent sur les raisons de son **manque de présence** près des équipes, d'autant plus sachant les difficultés que les deux équipes rencontrent à Paris et Versailles pour des raisons différentes. Certains agents relèvent que l'ingénieur peut être **efficace**, dans certains cas, notamment pour pallier un dysfonctionnement avec le TSC par exemple : « Il y avait un problème de détritris en bas. Je l'ai signalé plusieurs fois. Ça peut être dangereux s'il y a un départ de feu... Je l'ai écrit sur le cahier plusieurs fois. Le TSC n'a rien fait. Je l'ai dit à l'ingénieur et là, il s'est passé quelque chose. Ca faisait plus de 3 semaines qu'on attendait. Je ne vais plus remplir le cahier si ça ne sert à rien ! »

Pourquoi l'ISCP ne fait-il pas de réunions alors que les agents le lui demandent à Versailles comme à Paris ? Pourquoi ne reprend-il pas à sa charge les plannings à Versailles ? L'hypothèse que nous pouvons faire est que les défaillances de l'encadrement suscitent un fort besoin de contrôle au niveau du secrétariat général afin de répondre à un **sentiment d'insécurité**. Si les craintes concernant les capacités à encadrer du TSC de Paris semblent légitimes au regard des éléments rapportés plus haut, **l'empêchement que vit l'ingénieur est de nature à le pénaliser dans le cas de sa prise de poste et d'entamer sa légitimité**. Or il a précisément besoin d'une légitimité forte doublée d'une capacité d'écoute importante pour pouvoir prendre sa place. Celle-ci de même que sa capacité à reconnaître le travail des agents est appréciée : « L'ingénieur est arrivé. Après la nuit des musées, il est venu nous remercier du travail. Ca valorise le travail et les agents. »

a) ***A Versailles une confusion des rôles et des places est entretenue par les choix de la Direction, ne facilitant pas la prise de poste de l'ISCP***

- **La place donnée à la secrétaire du secrétariat général : quelle légitimité ?**

Sans chef d'équipe, la reprise des tâches du TSC comme le planning pose problème. Quand le TSC de Versailles a commencé à s'absenter de plus en plus souvent, la gestion du planning était assurée par les agents. Mais **suite à une décision de la Direction, cette tâche a été confiée depuis quelques mois à la secrétaire du secrétariat général.** Cette situation est problématique dans la mesure où cette personne n'a aucune légitimité pour faire le planning et arbitrer d'autant qu'elle ne connaît pas l'activité des agents d'accueil et surveillance. Ce n'est en effet pas dans ses attributions : elle a en outre déjà une charge de travail importante d'après les informations recueillies. **Ce transfert de tâches est source de tensions car il n'est pas compris et il ajoute à la confusion des rôles,** en demandant à une personne très éloignée du service et de catégorie C de prendre en charge cette responsabilité et y compris d'après des agents de trancher sur des demandes RH de permutations ou de congés.

Le transfert est d'autant moins compris que le poste d'ISCP est à ce jour pourvu et qu'il semblerait plus légitime qu'il assume cette charge. L'arbitrage de la secrétaire générale adjointe en faveur de sa secrétaire soulève des interrogations, qui ne sont pas de nature à aider le nouvel ingénieur à prendre sa place.

- **La place prise par la secrétaire générale adjointe comme encadrante de proximité au détriment de l'ISCP**

En effet, en l'absence de TSC et de chefs d'équipe, les agents de Versailles ayant un problème de congé ou de maladie ont finalement la secrétaire générale adjointe comme interlocutrice, dans la mesure où elle est souvent basée là (même si les absences de la secrétaire générale l'obligent à passer plus de temps à Paris).

Le transfert de tâche vers la secrétaire générale adjointe pose là aussi la question de la place de l'ISCP. En effet, l'ingénieur est aussi entre Paris et Versailles et semble-t-il « *en phase d'observation depuis qu'il est arrivé* ». C'est comme cela que les agents de Versailles le ressentent, laissant entendre qu'il ne prend pas encore de décision et que par conséquent c'est à la secrétaire générale adjointe qu'il faut s'adresser pour avoir une réponse. Rappelons que **la**

prise de poste se fait d'autant plus difficilement que nombre de ses interlocuteurs sont manquants et/ou sur le départ. En particulier, l'absence du TSC de Versailles ne lui permet pas de bénéficier d'une transmission d'informations, d'outils et de connaissances du site, d'autant que le TSC en a une connaissance particulièrement fine: « *Il est le seul à le connaître sur le bout des doigts* », souligne un agent. **Cette prise de poste qui tarde à se faire risque**, comme indiqué plus haut, **d'entamer la légitimité de l'ISCP** s'il ne prend pas sa place et reste trop longtemps en marge de la vie de son service.

b) Une prochaine vacance de poste à Versailles pourrait amplifier la confusion des rôles

Il est à noter que l'ISCP va être prochainement confronté à d'autres difficultés, qui vont nourrir la confusion des rôles : Le responsable maintenance basé à Versailles pourrait bientôt partir à la retraite indique un agent. Cela risque de produire une vacance de poste et une charge de travail supplémentaire pour l'ingénieur, avec une transmission d'information qui risque de ne pas être suffisante : « *Le TSC va partir : ça prend 2 ans pour tout connaître... Pour les fuites d'eau, il faut trouver la bonne clé, il faut de l'expérience. Il y a 2 personnes qui connaissent les locaux c'est le TSC et le responsable maintenance qui va bientôt partir à la retraite. On va être dans la panade quand ils vont partir... Il y a plein de trucs qu'on ne connaît pas !* »

Si le départ du responsable de maintenance se précise et qu'il intervient alors que le TSC de Versailles n'est toujours pas remplacé (sachant que la vacance de poste sera probablement longue), **comment s'organisera le travail ?** A qui s'adresseront les agents d'accueil et surveillance, lorsqu'au cours de leurs rondes, ils noteront un dysfonctionnement climat au niveau de la température ou de l'hydrométrie dans les salles de restauration ? Qui pourra traiter ces problèmes techniques ?

Cette situation est d'autant plus compliquée pour l'ISCP que sa charge est déjà très élevée de l'aveu même de la Direction : « *Le problème aussi c'est que l'ISCP : on lui demande un peu trop : on lui demande de s'occuper de la sûreté sécurité et aussi des travaux et maintenance sur le site. A Paris il fait tout. A Versailles il y a quelqu'un.* » Ce dernier risquant

de partir, l'ISCP aura-t-il le **temps** et les **compétences** pour pallier ce manque en attendant son remplacement ?

Nous avons évoqué la **place importante que prend le secrétariat général**. Si cette place pouvait s'entendre pendant les premières semaines de la prise de poste, elle risque en se prolongeant d'une part de créer de la frustration chez l'ingénieur qui ne se sentirait pas libre d'agir comme il le souhaite et d'autre part de lui faire de l'ombre. **Il semble en effet qu'on ne lui donne pas les marges de manœuvres pour agir, notamment pour prendre en charge des tâches du TSC en son absence ou encore pour organiser des réunions avec les agents de l'accueil et surveillance dont le TSC.**

Il semble qu'il y ait urgence à le laisser prendre sa place avant qu'il ne soit trop tard.

V.2.3. Une possibilité d'échanges empêchée par la hiérarchie aux conséquences potentiellement explosives

La gravité de la situation est ici augmentée par l'absence de dialogue entre les agents et leurs encadrants qui est en train d'asphyxier le service et de pourrir les relations. Alors que des besoins de débats sur le travail et des questions de fonctionnement au quotidien s'expriment ; **les occasions d'échanges sont actuellement bloquées par le secrétariat général**, qui ne donne pas les marges de manœuvres aux encadrants pour organiser des réunions avec leurs équipes, comme l'expriment plusieurs agents : « *Des réunions de service, on n'en a plus depuis très longtemps ! Pourtant on a des problèmes à régler.* » ; « *A Versailles la dernière date de début 2018. Avec l'ancienne ingénieure, il y en a eu quelques-unes des réunions, puis plus rien et il risque de ne pas y en avoir avant la présentation du projet d'établissement...* »

Depuis l'arrivée du TSC fin 2018, il y a eu **une seule réunion de service**, dont l'objet était qu'il se présente à son équipe. L'ISCP a pris ses fonctions, sans être présenté à tous au cours d'une réunion où il aurait pu parler par exemple de sa méthode de travail, expliquant à tous qu'il serait dans un premier temps plutôt à l'écoute, avant de mettre en

place des choses, si bien qu'un agent dit : « *On apprécie sa discrétion mais on ne sait pas quels sont ses projets* ».

Le manque d'informations et cette absence de présentation officielle renvoient encore aux agents un sentiment de manque de reconnaissance comme on l'entend ci-après, avec des conséquences sur la santé : « *Il n'y a pas eu de réunion pour présenter l'ingénieur. C'est comme si on était un personnel de sous-catégorie. J'ai décidé que maintenant je m'en fiche. Les autres ça leur pèse plus qu'à moi. J'ai pris beaucoup de distance par rapport à ce qui se passe ici. Je fais mon travail. Des collègues font vraiment leur travail à cœur, je sais que quelques-uns ne vont pas bien.* » ; « *On demande des réunions à la secrétaire générale adjointe, à l'ingénieur, on a des questions et on a besoin de réponses. Il y a un manque de dialogue.* »

Ce qui bloque actuellement la mise en place de réunion est **l'exigence du secrétariat général d'être présent en cas de réunion avec les encadrants de proximité et leurs agents**. Cette décision fait suite à la première et dernière réunion avec le nouveau TSC, qui de l'avis général, y compris du secrétariat général qui y participait, s'est mal passée dans la mesure où « *le TSC n'était pas dans la concertation.* » et que « *Les agents se sont opposés à lui* ». La hiérarchie le reconnaît : « *La première réunion s'est tellement mal passé qu'on n'a pas eu envie d'en faire d'autres.* ». Or, d'une part, le secrétariat général n'est apparemment jamais disponible pour organiser une réunion, étouffant le besoin de paroles qui s'exprime.

Le choix du secrétariat général interroge. En effet, **s'il était en confiance avec les encadrants qu'il a recrutés depuis plusieurs mois maintenant, il les laisserait agir et prendre leur poste véritablement. Or on constate que le secrétariat général bride leurs marges de manœuvre**, en particulier celles du TSC mais aussi de l'ISCP. On a vu que la secrétaire générale adjointe a fait le choix de donner à sa secrétaire la charge du planning des agents d'accueil et de surveillance plutôt que de la confier à l'ISCP en l'absence du TSC de Versailles. Cette décision ne semble pas cohérente au regard de leurs pré carrés respectifs et de leurs statuts ; elle nuit à la lisibilité des rôles de chacun et surtout elle fragilise la place de ces encadrants, alors que précisément leurs places sont délicates à s'approprier. **Si la confiance manque pour laisser les cadres A et B embauchés encadrer leur équipe de façon autonome après plusieurs mois en fonction, sans doute faut-il en tirer des conséquences et sortir le service**

d'une stagnation dangereuse dans une situation délétère pour la santé de l'ensemble des agents.

Tout se passe finalement comme si la hiérarchie craignait de réunir les agents et leurs encadrants. A l'époque de la précédente ingénieure, au début en tout cas, des réunions avaient lieu, au cours desquelles les procédures notamment avaient été discutées, avec plus ou moins de succès : le style managérial de l'encadrante a limité la mise en place d'un réel dialogue constructif sur ces sujets.

Des dispositions spécifiques étaient prises pour inciter les agents à participer aux réunions, y compris ceux qui venaient sur un jour de congé ou repos : *« Avant, on récupérait une demie nuit ou une demie journée pour la réunion. C'était hors du temps de travail, on venait exprès. Maintenant on récupère 1h12 par heure et le temps de trajet n'est pas comptabilisé, alors que la plupart vient sur leurs congés ou jours non travaillés. Donc on n'y va plus ! »* (un agent)

Aujourd'hui ces dispositions incitatives ont été abandonnées, même si on note qu'à Versailles, pour limiter les déplacements des agents, le choix est fait de placer la réunion entre la fin de service de jour et le début de nuit. **S'agit-il d'un manque de volonté de la Direction ?** Certains le pensent : *« Ce qui manque : c'est qu'il n'y a pas de volonté ni de désir de la hiérarchie d'une réunion collective. Je pense que c'est demandé très régulièrement. »*

Si le secrétariat général cherche à limiter les risques d'une autre réunion maladroite avec le TSC, il n'en reste pas moins que ce dernier manage au quotidien son équipe avec le même style managérial et la même maladresse ; exposant tout autant l'ensemble de l'équipe à une situation nocive. Cette stratégie apparaît donc contreproductive. Elle ne permet pas non plus à l'ingénieur de prendre sa place.

→ Les problèmes actuels ne sont pas réglés ; ils s'accumulent, de même que la rancœur des agents qui subissent cette situation. Ces problèmes non réglés risquent de dégénérer en confrontation.

→ Avec sa stratégie d'évitement du dialogue, la hiérarchie pense sans doute éviter les confrontations, alors que c'est précisément l'absence de débat sur le travail qui génère du conflit.

« Une réunion ferait du bien. On a besoin de se remettre au clair pour éviter d'empiéter sur le travail de l'autre, même entre les agents. » (un agent)

« Il n'y a pas de communication, pas de réunions. L'ingénieur a dit il fallait attendre qu'il y ait des choses importantes à dire... » (un agent)

L'intérêt d'une réunion ne se limite pourtant pas à l'annonce de faits notoires. On serait même tenté de dire, au contraire. **L'intérêt se joue plutôt dans les discussions et débats autour des problèmes du quotidien, les dilemmes professionnels auxquels les agents se heurtent et répondent différemment.** Débattre du travail c'est parler collectivement des différents problèmes, modes opératoires, être en désaccord, expliquer les points de vue ensemble et en confiance. Derrière ces questions concrètes peuvent émerger des conceptions et valeurs portées différentes.

V.3. Des questions de travail non débattues touchant au sens du travail, facteur d'incompréhension et de tension

Des questions sur le travail ont besoin d'être discutées et instruites, notamment celles relatives à la rigidification des procédures de sécurité et de contrôle des personnes entrant au C2RMF. L'absence de discussion autour de ces sujets nourrit les incompréhensions et les conflits. Or il n'y a **pas de réunion de service** pour poser ces débats. Il semble qu'il y en ait eu notamment relatives à la mise en place des procédures par les anciennes TSC et ISCP, mais elles auraient généré des tensions, à Paris surtout et les différents points de vue n'ont pu être instruits du fait d'un dialogue qui ne parvenait pas à s'établir, du fait sans doute d'une capacité d'écoute moindre de part et d'autre, d'un manque de confiance réciproque, etc... Or les tensions révèlent la nécessité de poser les problèmes liés au travail, relatifs par exemple aux missions ou aux valeurs.

Des questions telles que : faut-il obliger tout le monde à signer le registre à l'entrée et à la sortie du C2RMF ? se posent dans la mesure où pratiquement personne ne le fait à Paris, à tous niveaux hiérarchiques. Il semblerait qu'à Versailles cela soit différent et il pourrait être intéressant d'en comprendre les raisons. De même, **la rigidification**

des procédures a ravivé le débat sur le sens du travail : « Avec la SGA, ça s'est dégradé. Elle a fait des procédures, elle ou l'administration, mise en place de procédures qui nous demandent de plus contrôler les gens, c'est du flicage. Je ne suis pas flic ». **On entend ici la nécessité de débattre des valeurs portées par le métier.**

Un point est essentiel : qu'il s'agisse des plannings, des procédures de contrôles, des effectifs minimum..., au final, la question n'est pas tant d'opposer des règles qui seraient bonnes par principe, à des régulations informelles qui seraient inefficaces par principe, **ou le contraire**, mais bien de trouver un **compromis** autour de **régulations alliant règles formelles et informelles**, permettant de **gérer la tension efficacité-santé au travail, d'articuler les nécessités opérationnelles et le sens au travail.**

Un certain nombre de problématiques ont été citées, méritant d'être débattues soit pour trouver des solutions, soit parce qu'il s'agit de questions d'organisation du travail soit car ce sont de véritables dilemmes professionnels et posent la question du sens du travail.

V.3.1. Des problèmes en suspens à discuter et traiter

- Les problèmes de **planning** : les erreurs ; les délais de prévenance pour les changements de planning : il semblerait qu'actuellement il n'y en ait aucun, si bien que dernièrement des modifications du jour au lendemain sont effectuées.
- Les règles sur **les effectifs minimum** et la confrontation avec les aléas et le réel de l'activité
- Le **rôle du chef d'équipe** : ce poste a été tellement changeant, investi puis vidé de sa substance que sa perception par les agents est floue, ne sachant plus quel est leur rôle réel, fragilisant la position et la légitimité des chefs d'équipe.

V.3.2. Dilemmes professionnels autour du sens des missions d'accueil et de surveillance

Pour la Direction, l'enjeu est avant tout sécuritaire : « On accueille 1000 œuvres d'art par an sur les 2 sites, on ne peut pas se permettre avoir des lacunes de sûreté et de sécurité. » Or elle a le sentiment que les agents négligent cet aspect de leur métier au profit de l'accueil : « Les agents ne ressentent pas les enjeux de sûreté. C'est sur eux que repose la sécurité du site. » Ce serait plus particulièrement le cas à Paris, car : « Les agents de Paris ne se considèrent pas comme étant en première ligne ; pour eux c'est le Louvre. Leur métier, ce n'est pas que l'accueil. On leur demande un compromis entre accueil et responsabilité de la sécurité et sûreté. Il faut y arriver. »

Pour les agents d'accueil et de surveillance, les missions de sécurité et de vérification de papiers d'identité notamment ne posent pas de difficulté lorsqu'il s'agit de contrôler le public qui veut accéder aux zones accessibles au public à Paris (au centre de documentation et aux salles de réunion et de conférence du Carrousel), c'est-à-dire des personnes inconnues. Les agents procèdent alors à la vérification de leur identité sans difficulté, regardant qu'ils sont entrés sur le logiciel Proxyclic⁴⁴ et leur donnant un badge : « On a des conférences, colloques, des gens pour des formations,... Dans l'amphithéâtre, les gens entrent et sortent pour fumer, donc on doit regarder, les gens doivent porter les badges, les gens sont proxyclicés. »

Les missions de sécurité sont moins évidentes à appliquer dans la mesure où le C2RMF accueille des personnes souvent connues des agents : le personnel et quelques visiteurs ou entreprises extérieures... Même si comme le rappelle le secrétariat général : « Les missions des agents sont dans le règlement intérieur et les procédures dans les classeurs de consigne. Ils ne doivent laisser entrer que les gens qui ont une couverture juridique, qui sont entrés dans proxyclic ou qui ont des conventions d'occupation » ; **pour les agents, le sens au travail est interrogé lorsqu'il s'agit de contrôler des personnes connues, donnant jour à des situations de travail où apparaissent des dilemmes professionnels.**

⁴⁴ Logiciel qui enregistre les personnes attendues au C2RMF par un agent de l'établissement

- **Les questions soulevées par les situations de travail nécessitant de contrôler des personnes connues**

L'accueil et la surveillance sont deux notions qui peuvent être vécues comme antinomiques lorsqu'il s'agit de contrôler (conformément à ce qui est demandé dans le prescrit de la mission de surveillance) **une personne connue des agents**, qui vient régulièrement dans l'établissement (par exemple un conservateur ou un restaurateur extérieurs). Dans de tels cas, les agents vivent un dilemme. S'ils appliquent la consigne qui consiste à contrôler toutes les personnes entrant au C2RMF, ils ressentent une perte de sens.

La question qui se pose pour eux est premièrement : à quoi sert de contrôler une personne que l'on connaît ?

Quel est le sens de demander sa pièce d'identité à une personne qu'on voit régulièrement ? En effet, l'article 9.3 du RI dit que : *« pour toutes les personnes travaillant de façon temporaire dans les ateliers, bureaux et laboratoires bénéficiant d'une autorisation de travail à durée déterminée, établie par le Directeur du C2RMF, les personnels d'accueil et surveillance vérifient cette autorisation et demandent également leur pièce d'identité. »*

Dans un second temps, se pose la question de **comment la personne qui est contrôlée vit cette demande** (l'agent présume qu'elle est vécue comme incongrue) et comment cela rejailit sur les agents ? **La question de la reconnaissance au travail dans un métier de service passe en effet par le regard des personnes accueillies autant, voire plus, que par celui de la hiérarchie.** En l'occurrence au C2RMF cette reconnaissance est d'autant plus précieuse qu'elle est issue de personnes très qualifiées, ayant souvent une certaine notoriété comme des restaurateurs, conservateurs, chercheurs, qui sont souvent des « pointures » dans leur domaine. Contrôler des personnes connues des agents (mais n'ayant pas de badge) n'est pour toutes ces raisons pas **une tâche qui va de soi mais qui au contraire interroge le métier et les pratiques professionnelles.**

→ Il semblerait que **ces dilemmes mériteraient d'être discutés entre pairs mais aussi avec la hiérarchie afin que cette dernière entende les raisons de la réticence à contrôler les personnes connues.** Actuellement la Direction tend à voir cette réticence comme un *« manque de conscience professionnelle des agents vis-à-vis de leur mission de sécurité »*. Pourtant c'est autre chose qui se joue et qui a plutôt à voir avec la reconnaissance que leur confèrent ces personnes ayant un statut important et qui sont conscientes du rôle des agents et de leur pouvoir de faire entrer

ou non une personne.

Finalement, il apparaît que les agents d'accueil et surveillance trouvent des ressources importantes et une valorisation à travers **le contact avec des cadres A reconnaissants** et aussi **le contact quotidien avec des œuvres d'art d'une valeur inestimable**. Ils sont tous conscients du **privège** qui leur est donné de voir ces œuvres malades soignées au C2RMF et d'accueillir des restaurateurs de renom. Ce sentiment est d'ailleurs partagé par la plupart des agents travaillant au C2RMF. Pour les agents d'accueil qui ont la responsabilité de leur surveillance au quotidien, le lien est singulier. **La proximité avec les œuvres est une motivation dans le travail**. C'est pourquoi, lorsque la Direction du C2RMF a fait une réunion avec l'ensemble des agents pour annoncer que l'établissement abritait une œuvre d'art d'une valeur inestimable qui serait tenue secrète à l'ensemble des agents, cela a été très mal ressenti non seulement par les agents d'accueil et surveillance mais aussi de l'ensemble des agents de l'établissement tenus à l'écart. Certains se sont sentis « *vexés* », voire « *insultés* ». Il nous a été dit que la surveillance de l'œuvre en question a été faite par un cadre A du C2RMF, dont ce n'est bien évidemment pas la mission, ce qui d'une part souligne une fois de plus la confusion des rôles au sein de l'établissement et d'autre part interroge le lien de confiance avec les agents d'accueil et de surveillance, qui n'ont pas été mobilisés sur cette tâche.

- **Les questions soulevées par le registre d'entrée et sortie**

Pour les permanents du C2RMF, l'accès se fait à travers **un badge magnétique nominatif**, réédité tous les ans et qui donne accès à un certain nombre de lieux, à certains horaires, etc. Les agents permanents du C2RMF au même titre que l'ensemble des personnes accédant aux locaux du C2RMF sont censés émarger quotidiennement un registre de contrôle d'accès « *prévu pour chaque catégorie de personnes, après avoir indiqué l'heure d'entrée* », à l'entrée et à la sortie, comme le stipule l'article 8 du RI. Ce registre est notamment « *mis à disposition des sapeurs-pompiers pour faciliter les opérations de sauvetage de personnes en cas d'évacuation et à la disposition des services spécialisés de la police en cas de vol d'œuvres d'art* » (article 9.2 du RI).

Dans la vie réelle, les permanents qui appliquent cette prescription font figure d'exception. La Directrice elle-même convient qu'elle ne se soumet pas à cette obligation ; alors qu'elle a un rôle d'exemplarité, notamment sur ce sujet.

Le RI indique qu'il appartient aux personnels d'accueil et de surveillance de « *veiller au respect de cette procédure par l'ensemble des personnes. En cas de problème pour faire respecter ces formalités, ils en réfèrent à leur hiérarchie* ». Faudrait-il donc que les agents rappellent à l'ordre chacun des agents du C2RMF y compris la Directrice ? On se trouve ici dans **une situation complexe et délicate, qui montre l'urgence de discuter des règles telles que celle-ci afin que tout le monde trouve du sens dans ses actes et missions**. La Direction convient d'ailleurs que la nécessité de signer ce registre est un sujet à discuter et traiter.

- **La configuration inadéquate du poste d'accueil et de surveillance du laboratoire de Carrousel**

La configuration du poste d'accueil au laboratoire pose un problème : Situés à droite de l'entrée, dans un recoin les agents d'accueil et de sécurité **ne sont pas visibles** des gens qui entrent et ils ont **une faible visibilité sur les personnes qui rentrent**. Les exigences de sécurité exprimées par la Direction vis-à-vis des agents d'accueil se heurtent ici à une configuration inadéquate au regard des objectifs fixés : les agents n'ont pas les moyens de faire leur travail dans de bonnes conditions. Comment faire signer le registre à toutes les personnes qui entrent sachant ce problème de visibilité de part et d'autre ?

« *Au labo, on a peu de visibilité, si plusieurs personnes passent en même temps, on ne voit pas.* » (un agent)

Pour conclure sur la nécessité d'instruire la **dispute professionnelle**, citons Yves Clot⁴⁵ :

« *Pris entre des règles parfois inapplicables et des situations de travail complexes qui les contraignent à prendre des risques, les salariés souffrent de choix impossibles. Quand le dialogue ne peut s'établir entre les acteurs de première ligne et leur hiérarchie, leur santé est mise en péril, et la qualité de ce qu'ils font est remise en cause. Pour rompre ces cercles vicieux, il convient d'organiser minutieusement un débat associant tous les acteurs concernés autour des situations réelles de travail.* »

⁴⁵ Yves Clot, titulaire de la chaire de psychologie du travail, CNAM, « Réhabiliter la dispute professionnelle », Cairn, 2014

V.3.3. Un discours paradoxal sur la gestion des effectifs du planning

Le management est vu comme n'étant pas toujours cohérent sur la gestion des effectifs au planning. Ils soulignent le **discours paradoxal de la Direction**, qui dénonce les dérives anciennes liées au fait que deux agents pouvaient travailler deux nuits de suite mais qui aujourd'hui peut demander à un agent d'enchaîner par exemple une journée après une nuit ou de travailler deux nuits de suite, **faute d'effectif**. Des agents assurent que ces situations n'existaient pas ou étaient rares avant. De même, ils mettent en évidence le fait que des congés peuvent être refusés à un agent, au prétexte qu'il n'en resterait qu'un pour ouvrir le lieu, alors qu'il arrive que la Direction décide de ne mettre qu'un agent pour ouvrir un lieu : « *Le nombre suffisant pour ouvrir un lieu ? En fait, ça dépend de l'administration : si ça l'arrange c'est une, si l'agent demande c'est 2 ou 3 personnes. Ca dépend de qui demande !* » ; « *On a un gros souci, c'est le règlement intérieur : comme on a des problèmes d'effectif, il arrive que les agents de nuit soient seuls la nuit, c'est arrivé 2 ou 3 fois depuis le début de l'année. Et en journée aussi, le week-end c'est arrivé 2 fois cette année pour elle, en tout cas. (...) Normalement le règlement intérieur dit qu'on doit être 2, mais on a des consignes parfois d'ouvrir même avec une personne.* » (des agents)

La souplesse de fonctionnement et les régulations qui existaient du temps du TSC à Versailles permettaient d'éviter les situations où un agent se retrouvait seul au poste, car : « *les arrangements, ça allait dans les deux sens* », précise un agent. Or aujourd'hui, en l'absence du TSC, ces arrangements ne sont plus autorisés. Cette rigidification de fonctionnement, associée à un effectif insuffisant à Versailles de jour, va de pair avec une **hausse de la fréquence des situations de travail isolé** mais aussi de non-respect du règlement intérieur.

En termes de rigidification, un agent explique que depuis peu, **les consignes sont plus dures**, y compris pour la prise de **congés** : « *Pour les congés, les règles sont plus strictes pour la surveillance que pour les autres équipes. Si on veut un congé il faut le poser 8 jours avant depuis le mois de juin. Avant, on s'arrangeait, ça pouvait être du jour de lendemain. On prévenait le TSC ou l'ingénieure ou la secrétaire générale adjointe,... Tant qu'il y a suffisamment de monde, ça ne pose pas de problème !* »

Les agents pointent toute **une série de situations problématiques du point de vue du sens du travail**, car les décisions prises par la Direction apparaissent contradictoires et la rigidification des règles semble créer des difficultés ; autant de sujets qui nécessiteraient d'être discutés collectivement.

« Avant on pouvait prendre un jour pour enfant malade. Maintenant il faudra prévoir l'imprévu 8 jours à l'avance ?? »

« Les congés : c'est difficile. Je voulais poser 2 jours. Ces 2 jours il y avait 1 collègue titulaire et 2 vacataires. Ils ont refusé, car si le titulaire tombe malade il y aura un problème. Mais parfois on nous laisse ouvrir alors qu'on est seul titulaire et sans vacataire ! Et une responsable dans les bureaux. Ce n'est pas logique. »

« Il y a des incohérences numériques majeures : Le week-end, on est 2 et ça ne gêne personne. Mais quand il y a 1 titulaire et 2 vacataires la semaine c'est gênant ! C'est arrivé que des gens soient seuls la nuit. Dans ce cas l'astreinte doit venir. »

V.3.4. Focus sur les « entretiens professionnels »

Nous avons déjà évoqué le conflit de 2017 durant lequel les agents concernés avaient vécu leur **rétrogradation globale** comme une **injustice** et une décision **arbitraire**.

Or, il semble qu'un scénario similaire a été joué pour les évaluations de 2018, pour les agents de Paris. En effet, si les évaluations ont bien été faites par les chefs d'équipe comme convenu, le commentaire final habituellement réservé à la secrétaire générale, à cette année, en son absence, été rempli par son adjointe. Il semble que tous les agents de Paris sauf un, aient eu strictement le même commentaire concernant la « promotion de corps » : *« doit parfaire ses compétences pour prétendre à une promotion de corps »*. Ainsi un avis « favorable » en 2018 est devenu « réservé » en 2019. Cette **baisse globale et unique des appréciations quant à une possible promotion** des agents d'accueil et de surveillance vers le poste de TSC n'est pas sans rappeler ce qui s'est produit en 2017. Cette décision paraît d'autant plus maladroite dans un contexte toujours extrêmement tendu au sein du service. **Loin d'apaiser le climat social et de motiver les équipes, elle est de nature à attiser la colère.** Cette appréciation contredit le travail d'évaluation fait par les chefs d'équipe ainsi que l'appréciation de la secrétaire générale faite l'année précédente.

Par ailleurs, il semblerait que seuls les agents de Paris aient eu une telle conclusion d'évaluation. Que faut-il penser d'une telle mesure ? Comment ne pas y voir une façon de stigmatiser les équipes parisiennes ?

V.3.5. La place introuvable des agents d'accueil et de surveillance

a) **Les agents ne participent pas aux prises de décisions : des compétences qui semblent niées**

Ce qui frappe les agents c'est qu'ils ne sont pas impliqués dans les processus menant aux décisions prises par les ingénieurs concernant les changements d'organisation au sein du service. Ces derniers arriveraient avec de nouveaux projets, qu'ils impulsent sans diagnostic de la situation réelle. D'ailleurs, **ils ne sont jamais sollicités par les ingénieurs pour savoir ce qui fonctionne et ne fonctionne pas**, afin d'élaborer une analyse concrète de la situation et de mettre en place des changements au sein du service qui répondent à des besoins réels. Ils sont affectés par le peu de cas que globalement les ingénieurs font du savoir dont ils sont dépositaires. Néanmoins la donne pourrait légèrement changer avec le nouvel ingénieur.

« Ça marchait quand il y avait juste un TSC à Paris et un à Versailles. L'ingénieure ne connaissait pas la réalité, mais elle avait des idées sur tout... mais déconnectées de la réalité. Au moins, le nouvel ingénieur prend le temps d'étudier le truc. C'est surtout le TSC qui doit être près du réel. » (un agent)

Rappelons que **la promotion interne n'étant pas le choix fait par le C2RMF, les ingénieurs viennent d'autres établissements** et n'ont pas de connaissance du C2RMF. Pour les agents, le fait de ne pas être associés au diagnostic les étonne. Cette situation leur donne le sentiment que **leurs compétences sont niées et leur renvoie une image de simples exécutants**. Ils subissent donc des changements qui ne répondent pas nécessairement aux besoins du terrain, voire qui ont des conséquences néfastes. Cela est **facteur de démotivation**.

« L'ingénieure ne voulait pas savoir comment ça fonctionnait avant, il fallait changer. Dans la façon de faire, c'était brusque. » ; « Souvent les ingénieurs ne savent pas faire, ils vont trop vite, ils ne réfléchissent pas aux conséquences. » (des agents)

b) **Une forme de mépris social qui heurte les agents**

Le mode d'expression qui est parfois ressenti comme brutal accentue le manque de reconnaissance et génère un climat de tension. Si certains agents pourraient tout à fait envisager de prendre en charge de nouvelles missions dans le cadre de leurs postes, la façon dont cela est fait les en dissuade : « *Ils peuvent nous donner des missions. Pourquoi les gens ne veulent plus faire de missions ?! Parce qu'on a l'impression d'être méprisé...* » ; « *Avec l'ingénieure, ça s'est très mal passé, on a eu beaucoup de mal avec elle, elle était trop brutale, elle nous a dit : 'vous ne foutez rien, je dois vous donner des missions car vous ne foutez rien'. Elle nous a demandé de faire des missions, on a refusé.* » ; « *On peut comprendre certaines de leurs décisions, mais c'est la façon de faire qui ne va pas.* » (des agents)

De tels propos sont en effet particulièrement violents, de nature à blesser, rendre malade, créer des tensions voire un conflit. C'est d'ailleurs ce qui s'est produit en 2017/2018 : hausse des arrêts maladie et conflit ont eu lieu. « *L'ingénieure voulait instaurer sa façon de faire et ça n'a pas marché. Elle a eu beaucoup de problèmes à Paris. Elle avait une attitude très méprisante. Dès qu'elle est arrivée les arrêts maladies ont augmenté.* » (un agent)

Le **sentiment de mépris** a été nommé à plusieurs reprises ; il a été ressenti vivement par les agents de la part de leurs encadrants et de la hiérarchie en général. Ils ont conscience d'être **perçus comme de « simples agents postés »**, des exécutants de catégorie C.

c) **Une image dégradée des agents d'accueil, facteur de démotivation**

Le manque de reconnaissance est revenu souvent lors des entretiens, que ce soit à Paris ou Versailles. Les agents souffrent d'une représentation négative de la Direction à leur égard et évoquent cette image de gens « indolents » qui leur collerait à la peau et l'idée que ce ne serait pas l'opérationnel qui prime pour les agents, mais leur confort.

« *Les gens qui travaillent correctement qu'on reconnaisse leur travail. On n'arrête pas de dire qu'on est des fainéants, mais si on n'est pas là, personne ne peut bosser. On n'est pas reconnu.* » (un agent)

« *La coupe n'est pas pleine, elle déborde. On nous dit qu'on est des fainéants. On a du mépris de la hiérarchie* » (un agent)

En 2015, le diagnostic RPS mentionnait déjà une « *image du service dégradée* » et proposait « *plus de soutien et d'encadrement de la part de la hiérarchie* »⁴⁶. Ce déficit de reconnaissance n'est donc pas récent. Quelles actions ont été mises en œuvre pour progresser sur ce sujet ? La situation ne s'est pas améliorée. Pourtant nombre d'agents occupent leurs postes depuis de nombreuses années et de ce fait ont acquis des connaissances et des compétences, qui pourraient être mieux reconnues. **Si la Direction semble faire une distinction entre les équipes de Versailles et celles de Paris, le sentiment de manque de reconnaissance est également partagé et crée de la démotivation parmi eux, à des degrés variables.**

Le **déficit d'accès à l'information** a aussi été relevé comme témoignant du peu de cas que l'on fait d'eux : « *Il va y avoir des très gros travaux en 2021 dans toutes les petites écuries. On va nous déménager sur l'autre aile. On ne sait pas comment on va gérer la surveillance.* » ; « *On a encore moins d'information qu'avant. Avant on nous disait quand il y avait des travaux prévus. Maintenant on le sait car les ouvriers sont passés. On ne nous demande pas comment on s'organise, est ce qu'il faut fermer flore, déplacer l'accueil...* » (des agents)

d) Des écarts de représentation entre l'encadrement et les agents sur des situations de travail : exemple des changements de planning

Sur la question des plannings, **la représentation de la hiérarchie** consiste à voir dans le refus des agents de modifier leur planning par exemple pour assurer une présence lors d'un colloque, **un manque de motivation, de professionnalisme, de flexibilité**, comme on l'entend ici : « *On leur demande de rester un peu plus longtemps, mais souvent il n'y a pas de flexibilité. Je peux comprendre certaines choses sur leur motivation, qu'une monotonie s'installe. Mais quand il y a des nouvelles procédures, ça ne passe pas bien. Ce que je vois c'est qu'ils ne se sentent pas concernés, ils ne regardent pas qui rentre, pas tous. C'est peut être un manque de compétences ou de formation ? Peut-être qu'il y a un sentiment d'impunité ou ils ne se rendent pas compte. (...) Il y a des personnels qui mettent des freins au changement. Ils se sentent peut être délaissés par l'encadrement.* » Soulignons la chute de ce verbatim, qui fait le lien entre une moindre

⁴⁶ Etude RPS « Toit sur soi » 2015, P73 encadrant service accueil et surveillance

inclinaison pour le changement et le sentiment d'être délaissés.

Du point de vue des agents, la réalité vécue est autre : on leur demande **au dernier moment** de rester plus longtemps au travail, **sans y mettre les formes**, comme s'ils n'avaient pas d'obligation dans leur vie privée, comme si leur vie professionnelle devait être prioritaire sur le reste. Le **manque d'anticipation** est d'autant moins bien perçu, que la plupart des événements demandant une présence des agents d'accueil et de surveillance sont prévus depuis longue date. Ils ne comprennent pas pourquoi la question leur est posée en urgence et vivent mal qu'on puisse leur reprocher de ne pas être disponibles le jour même, et cela d'autant plus lorsqu'ils ressentent par ailleurs au quotidien une sorte de mépris de la part de la hiérarchie.

« Le jour même le TSC me demande si je peux travailler jusque 20h30, alors que j'ai commencé à 8h du matin. Ils n'anticipent jamais ! Et sans proposer des aménagements au regard de l'effort. On ne vous dit pas comment ce sera payé. Pourtant un séminaire ça ne s'improvise pas ! Et on me dit : 'vous ne voulez pas'. Alors que c'est plutôt eux qui ne sont pas organisés ! Si on m'a prévenue avant je me serais organisée. Et on ne dit rien non plus sur la compensation...» (un agent)

Ces situations de travail problématiques ont besoin d'être discutées pour comprendre pourquoi elles se produisent, comment trouver des solutions et éviter de rester sur des représentations telles que : « *Je pense qu'ils ne savent plus pourquoi ils sont là, pourquoi ils viennent travailler le matin. Le sens du service public, ils ne savent plus ce que c'est.* »

Et d'ajouter : « *Ils sont beaucoup plus au service des extérieurs ; ils désobéissent à leur hiérarchie pour rendre service à la terre entière.* »

Cette partie du verbatim est particulièrement intéressante, car elle met en lumière le fait que **les agents d'accueil et de surveillance sont motivés par le fait de rendre service**, sans doute pas à la terre entière, mais **à des personnes qui reconnaissent leur travail**. Or ces personnes sont en outre souvent des cadres A (conservateurs, restaurateurs, etc), ce qui par ricochet les **valorise**, ainsi que leur travail. On voit donc bien ici le **lien entre motivation et reconnaissance au travail**.

e) ***Le déficit de reconnaissance des agents et des chefs d'équipe perdue***

On l'a dit plus haut, **les agents dans leur ensemble souffrent de l'image dégradée que leur hiérarchie leur renvoie** et le sujet de l'entretien professionnel cette année pour les équipes parisiennes accentue ce sentiment. Or le manque de reconnaissance accentue le risque de démotivation.

Pour les chefs d'équipe de Paris, le manque de reconnaissance est lié au sentiment d'être finalement la variable d'ajustement pour combler l'absence de TSC, avec des missions qui changent mais un titre et une fiche de paie identiques. « Faisant office de B » et en l'absence aussi d'un ISCP, **les relations du chef d'équipe en direct avec la secrétaire générale pendant un temps privilégiées, cessent tout à coup**. Ce changement radical de fonctionnement est d'autant plus difficile à vivre, qu'il ne s'accompagne pas de signes de reconnaissance de la part de la hiérarchie, ni pendant, ni après. Cet « après » est une période amère. Les demandes qui peuvent être formulées par la hiérarchie sont alors de fait ressenties avec une plus grande circonspection, voire une certaine réserve. La tentation de s'en tenir à sa fiche de poste devient forte ; d'autant plus, lorsque **le scénario se répète** et qu'à nouveau, en tant que personne ressource, ses connaissances sont sollicitées pour « former » ou pour le moins aider les nouveaux encadrants à prendre leurs fonctions en les aidant notamment sur les plannings, avant que la Direction le dessaisisse de cette tâche.

Concernant les chefs d'équipe de Versailles, dont l'existence est actuellement incertaine, mais qui ont existé de nuit et de jour, il paraît important de souligner que des tâches leur ont également été enlevées, sans plus d'explications.

f) ***Des craintes pour l'avenir : le risque externalisation mine les esprits***

Les tensions sont toujours vives entre les agents d'accueil et surveillance et le secrétariat général actuellement. Selon la Direction, elle serait parfois confrontée à des situations difficiles, avec des agents qui ne viendraient pas travailler sans prévenir, par exemple. Dans ce contexte conflictuel entre la Direction et les agents, ces derniers rappellent que des rumeurs circulent depuis des années sur le risque d'externalisation de leur service, ce qui nourrit une certaine

inquiétude de leur part. Selon quelques-uns, la Direction s'en servirait comme d'un chantage, pour leur faire peur :

« On nous fait comprendre qu'on veut nous privatiser. »

« Il y a des rumeurs détestables : la direction profiterait des travaux pour se débarrasser de nous. Elle pourrait faire appel à des sous-traitants. C'est une rumeur qui met mal à l'aise. »

« Ca fait quelques années qu'on parle de privatiser le service depuis la RGPP. 2 collègues vont partir à la retraite, ils ne vont pas être remplacés. Ils ne veulent pas dire la date. Dans un ou 2 ans ? »

A ce propos, un membre de la Direction nous a indiqué que l'externalisation n'était « pas d'actualité sauf quand il y aura de l'accueil de public à Carrousel. »

L'avenir, en lien avec des travaux à venir à Versailles et Paris, inquiète des agents : « Pour le moment je ne me sens pas brimé et malheureux mais c'est l'avenir qui me fait peur. »

Nous apprenons en fin de rédaction de ce rapport que la Direction a annoncé au CHSCT en octobre vouloir soustraire une partie de ses activités. A ce stade, le CHSCT réclame des documents relatifs à ce sujet mais ne les a pas obtenus.

V.4. Une politique de prévention des risques professionnels hors cadre

Les dispositions prises dans le cadre de la politique de prévention des risques professionnels en vigueur au C2RMF ne paraissent pas à la hauteur des enjeux, qu'il s'agisse du service accueil ou de l'ensemble du périmètre du C2RMF. Peu ou pas suivies d'effets, prises avec retard ou simplement différées, elles alimentent au contraire un sentiment de frustration qui s'accroît au fil du temps. Enfin, leur portée est limitée par un biais majeur : **la confusion entre le rôle joué par le projet d'établissement, en cours depuis 4 ans, et une véritable démarche d'identification et de prévention des risques professionnelles, en lien avec l'activité réelle de travail.**

En effet, le sujet des RPS au C2RMF est ancien. **Deux études RPS⁴⁷ se sont succédé, mais sur des périmètres différents et sans qu'elles se traduisent par des actions concrètes**, si bien que **le climat social au sein du service accueil et surveillance, et semble-t-il, plus largement au C2RMF, continue à se dégrader et tend même à s'amplifier du fait des frustrations accumulées et de l'attente.**

Soulignons que les tensions aigües fin 2017 ont déclenché le lancement d'un diagnostic RPS sur une partie des agents d'accueil et de surveillance (Paris). Mais ce dernier a sans doute fait les frais du contexte de conflit relationnel dans lequel il se déroule. **Le rapport écrit n'a pas été accessible aux agents**, ce qui a généré un sentiment de frustration : ils se sont prêtés à l'exercice et on ne leur transmet pas les conclusions du diagnostic établi grâce à leurs témoignages. Surtout, les agents constatent que ce diagnostic n'a eu aucun effet sur leurs conditions de travail, que la situation n'a pas évolué et même se dégrade. **Le rapport n'a pas non plus été transmis aux élus du CHSCT, en dépit de leur demande.**

D'autre part, les problèmes d'organisation du travail ne sont pas nouveaux non plus : Au **printemps 2015**, un **rapport de l'inspection générale des patrimoines** constate que « *l'établissement fournit un service de qualité doté de missions importantes mais dont le fonctionnement mérite d'être amélioré. Les propositions d'amélioration contenues dans ce rapport ont été déclinées par le CODIRR et traduites en groupes de travail thématiques lancés en début d'année 2016. (...)* »⁴⁸. Lors des entretiens un membre de la Direction précise : « *Ce rapport fait état au niveau du C2RMF de problèmes de vision à moyen et long terme des missions et de l'avenir du service et problèmes de management* ». Suite à ce rapport, un nouveau **projet d'établissement est en cours**. Cela fait donc plus de quatre ans et **il tarde à voir le jour**. Une version de ce projet vient enfin d'être mise à la disposition des agents. D'après les premiers échos recueillis, son contenu serait décevant car il ne correspondrait pas à ce qui a été dit lors du séminaire de Charenton mi 2018. Au-delà de **l'impatience**, un sentiment de **déception**, voire de **trahison**, pourrait émerger. Déjà, le rapport issu du séminaire avait suscité une certaine contrariété : nombre d'agents ont fait remonter à la médecine de prévention,

⁴⁷ L'une en 2014/15 et l'autre en 2018

⁴⁸ Source PV de CHSCT du 12 avril 2016, p4 et 5.

que « le rapport issu du séminaire était très édulcoré, qu'ils ne s'y sont pas retrouvés, qu'ils n'ont pas lu le mécontentement qui avait été exprimé... ». Certains agents mécontents seraient même partis pendant le discours de la directrice. Un effet collatéral observé par la médecine de prévention suite au séminaire est le suivant : « Les gens viennent moins en visite car depuis le séminaire de Charenton, ils se sont rendus compte qu'ils ont les mêmes difficultés et donc ils en parlent entre eux ».

→ Suite à la crise de 2018, le tableau de la situation des RPS est inquiétant au C2RMF, au-delà des seuls agents d'accueil et de surveillance, confirmé par la hausse des nombreuses visites spontanées d'agents de tout l'établissement, essentiellement des sites de Paris et plus précisément du laboratoire de Carrousel : « La situation au C2rmf n'est pas bonne et ça ne bouge pas. Tous les départements sont concernés. »

V.4.1. Une politique des RPS défailante

a) Une absence de formation et d'actions concrètes en direction des RPS

Un premier constat s'impose : la Direction n'est pas formée aux risques psycho-sociaux, de même que l'ensemble de l'encadrement du C2RMF notamment au service accueil et surveillance.

Même si une formation sur le sujet n'est pas suffisante pour élaborer et mettre en place une politique de prévention des RPS, **elle est la condition sine qua none pour comprendre ce qui, dans l'organisation du travail, génère ces troubles. Il faut ensuite que cette politique soit portée par une volonté réelle de faire avancer ce sujet au C2RMF. Et pour ce faire, la reconnaissance de l'existence de ce type de troubles au sein de l'établissement est première.** C'est sans doute un pas qui reste compliqué pour la Direction, même si cette dernière a demandé deux diagnostics RPS et donc implicitement reconnaît l'existence de difficultés. Mais **l'absence d'actions concrètes faisant suite à ces études laisse penser que le sujet n'est pas traité à sa juste mesure.**

« J'ai eu un choc il y a quelques jours. La souffrance au travail c'est quelque chose qu'ils ne comprennent pas. Les gens

viennent travailler, la boule au ventre, ne dorment pas la nuit, mais la Direction le nie. Pour la Directrice, le travail ne peut être que source de plaisir. C'est peut-être vrai pour elle, mais tout le monde n'a pas son poste ! » (un agent)

b) **Des alertes qui ne semblent pas donner jour à une politique des RPS**

Deux éléments sont à souligner :

- La crise de 2018 n'a pas déclenché de plan d'action visant l'ensemble des agents impactés

En 2018, la crise qui a eu lieu au sein du service accueil et surveillance a constitué **un signal d'une dégradation du climat social majeure**. Rappelons, qu'en mars/avril, le médecin de prévention a fait **une alerte situation collective à la DRH de la Direction Centrale**, concernant différents services dont l'accueil mais aussi le laboratoire et les RH : la problématique des RPS ne se limite pas au seul service d'accueil et surveillance. **Cette alerte n'a pas généré de mesures de la part de la Direction**. Les indicateurs comme le **taux de morbidité** qui explose au C2RMF en 2018 et le nombre de **visites à la demande des agents** très élevé en 2018 au service d'accueil et de surveillance nécessitent une réaction.

- La Direction fait valoir l'étude RPS de 2014-15 pour établir son plan d'action RPS. Pourtant :
 - **Aucune action relative à la prévention des risques psychosociaux n'a été enclenchée dans la foulée de cette étude**. Elle a produit des travaux de groupes autour de l'axe 1 du projet d'établissement⁴⁹ (relatif aux missions et responsabilisations des services) courant 2016. Concernant l'axe 2, le PV de CHSCT indique par la voix de la Direction : « *l'objectif est de mettre en place des outils pour favoriser le 'mieux vivre ensemble' au sein des différents groupes, filières et départements* ». A ce jour, il semble que ces outils n'existent pas.
 - **Cette étude RPS date de près de 5 ans ; or la situation a évolué ; elle s'est même dégradée**. En ce

⁴⁹ PV de CHSCT 20 avril 2016, formation élargie, point 4, p3.

qui concerne spécifiquement le service accueil et surveillance, l'effet d'accumulation de l'instabilité organisationnelle a même généré une crise majeure.

- Enfin, la **méthodologie déployée pour faire cette étude RPS en 2015** pourrait être interrogée, dans la mesure où ce sont les hiérarchiques qui animaient les débats, ce qui est un biais évident et ne permet pas une parole libre de la part des agents subordonnés. Or ce diagnostic RPS devait aussi servir de base pour remplir le DUERP, ce qui produit une certaine confusion.

c) **Des outils de prévention défaillants**

● **Le DUERP**

Rappelons en effet que le diagnostic établi en 2015 visait à **mettre le DUERP à jour en y ajoutant les RPS**. Or dans le document unique qui nous a été fourni, dont la date de réalisation initiale est le 20/05/2015 et la date de dernière mise à jour le 12/12/2017, **les RPS ne sont pas traités**. La première version du document unique a été faite par l'Apave en 2015-16⁵⁰. Le PV de CHSCT de fin 2017 indique par la voix de la Directrice que : « *le plan d'action relatif aux RPS sera intégré dans le plan global qui devra être validé dans son ensemble.* » A ce jour, au regard du document transmis, il n'y a pas de plan d'action RPS intégré au DUERP. Et la dernière mise à jour date de fin 2017 (date du CHSCT). Or le DUERP doit être remis à jour annuellement. Pour entrer plus en détail dans le document : sur une page il est écrit « *RPS, informations à retirer* ». Sont ensuite listés des facteurs de risque affublés d'une couleur verte ou rouge : latitude décisionnelle en rouge, demande psychologique en vert,... Selon quelles méthodes ces couleurs sont-elles données ? Dans la colonne des « situations dangereuses », on lit des appréciations telles que « *manque d'implication des agents* » par exemple, qui n'ont pas leur place dans un DUERP : il s'agit de jugements de valeur (émis par qui ?) et non pas la description factuelle d'une situation dangereuse. Quant aux « *mesures de prévention existantes* » indiquées : « *contact avec les œuvres d'art* », « *passion et qualité du travail* », elles ne sont en rien des mesures de prévention. **La**

⁵⁰ PV CHSCT, 12 décembre 2017, point 4, p12

partie « évaluation des risques » n'a pas été faite, qu'il s'agisse de la cotation des risques ou des mesures de prévention à prendre. Il n'y a pas eu de plans d'actions faits, présentant les actions à mener en face des différents risques, avec une échéance et un classement de ces actions en fonction du niveau de gravité des risques.

La Direction nous a transmis un document, qui selon elle est un plan d'action RPS de 2017 : en fait ce tableau récapitule les 3 principaux axes du projet d'établissement du C2RMF⁵¹. Or **un projet d'établissement n'est pas un plan d'action RPS**. Si un projet d'établissement est nécessaire pour éclaircir les missions de l'institution et s'il permet en outre de clarifier les organigrammes et les postes et fonctions des uns et des autres, **il est un outil essentiel, pour définir une organisation prescrite claire manquante à ce jour...** Même si, on le sait, la réalité heurte et heurtera donc l'organisation théorique. Si l'axe 2 entend faire une place à la question de « *la promotion de la santé et de la sécurité* », ce qui est intéressant, **le contenu de l'axe 2 du tableau ne peut être confondu ni de près ni de loin avec un véritable plan d'action RPS.**

La confusion faite par la Direction entre projet d'établissement et plan d'action RPS ralentit la mise en place d'un plan d'action RPS. Dans un PV de CHSCT de 2016⁵² des élus indiquent leur désaccord sur cet amalgame, d'autant que le document présenté par la Direction ne contient « *aucune référence à un quelconque plan d'action RPS* ». Dans ce même PV de CHSCT, sur la question du management qui est en cause dans la dégradation des relations de travail, la Direction indique qu'elle a mis en place deux journées de séminaire sur le sujet, ce qui est une action concrète. Néanmoins les élus en 2016 « *insistent sur la nécessité de déployer une action spécifique sur les RPS* » car ils ont le sentiment que « *le projet d'établissement est prioritaire* ». On voit qu'en 2019 la confusion perdure.

⁵¹ Axe 1 : Définition du projet d'établissement, des missions, et responsabilités des services et postes ; axe 2 : Définition de la politique de promotion de la santé et de la sécurité / du projet QVT du C2RMF ; Axe 3 : Définition d'une politique de développement des hommes et des femmes – Gestion des RH/Management.

⁵² PV CHSCT 8 décembre 2016, point3, p7.

- Le « **programme annuel de prévention 2018** »

Dans ce document figurent les RPS. Les « mesures de prévention » sont une liste d'indicateurs (absentéisme, taux de rotation,...), intéressants à suivre. Ils gagneraient à être établis **par service** afin d'avoir une analyse plus fine de la situation réelle et de la variabilité éventuelle des situations d'un service à l'autre. Il est aussi noté : « *axes du projet de service à finaliser, notamment la professionnalisation de la fonction d'encadrant et l'amélioration de la communication interne.* » On voit ici encore une confusion entre le projet d'établissement et des mesures de prévention.

V.4.2. Le projet d'établissement ne constitue pas une réponse aux troubles psychosociaux existants

« On a lancé un projet d'établissement, il a été mené de façon collaborative. Une liste de sujets a été faite, des groupes de travail constitués avec un représentant de chaque département,... Le projet a pris plus de temps. On a fait une journée entière de séminaire à Charenton avec tout le monde. Le projet d'établissement est en négociation avec la tutelle (service des musées de France). Il sera présenté au CHS à l'automne, avec le nouvel organigramme. Tout cela avance avec retard. Ce n'est pas simple, on a voulu le faire collaboratif : tout le monde l'a eu, il y a eu 3 réunions pour présenter le projet, chacun pouvait faire remonter ses notes. Ils l'ont tous eu, pas sûre qu'ils l'aient lu... » (Direction)

La Direction continue aujourd'hui à présenter le projet d'établissement comme une réponse aux problèmes actuels, notamment aux troubles psychosociaux qui se sont exprimés avec violence lors de la crise de 2018.

« Les conclusions de l'étude 'Toit de soi'⁵³ n'allaient pas dans le sens d'un profond malaise. Mais il fallait mener quelques actions. L'action principale suite à cette étude était de lancer un projet d'établissement collaboratif. L'étude fait le constat qu'il manque une identité, une reconnaissance et on a compris qu'il fallait lancer un projet d'établissement. Ma mission c'était de produire un projet d'établissement. » (Direction)

⁵³ Diagnostic RPS 2014/2915

La Direction présente ce projet d'établissement comme une façon d'améliorer la situation de travail des agents. **Mais ce projet ne va-t-il pas au contraire créer des tensions ?** Il semblerait que certains ne retrouvent pas les éléments qu'ils ont fait remonter : « *On a lu le pré-projet d'établissement : il n'intègre pas nos recommandations. C'est une présentation du C2RMF. Tous les agents n'apparaissent pas dans ce projet. Le projet devait répondre à un manque de politique générale, de vision.* »

Un élu exprime une crainte lors d'un CHSCT en avril 2016⁵⁴ : « *Je crains que la directrice accorde la priorité au projet d'établissement et non aux problématiques de souffrance au travail et de relations humaines. Cette dynamique devrait être renversée.* »

⁵⁴ PV CHSCT 12 avril 2016, p6

VI. SYNTHÈSE

Le contexte d'intervention de l'expertise risque grave au sein du service accueil et surveillance du C2RMF se caractérise par un climat social particulièrement tendu. La tension s'est accrue ces dernières années, jusqu'à une crise au sein du service courant 2018 ; une année marquée par des indicateurs de santé alarmants : nombreuses visites à la médecine de prévention ; pic du taux d'absence à Paris et Versailles parmi les agents et la hiérarchie et départ de 2 encadrants de proximité.

La crise de 2018 résulte d'un contexte problématique marqué en premier lieu par une instabilité organisationnelle très forte au service accueil et surveillance depuis 2011, dont les effets cumulés ont généré la crise. Cette instabilité se caractérise par des écarts très importants entre organisation prescrite et réelle, du fait des rotations aux postes d'encadrants intermédiaires récurrents et des vacances de postes résultant de contraintes structurelles. Depuis ces 8 dernières années l'organisation conforme au prescrit à savoir un ingénieur et 2 TSC a eu lieu pendant 3 ans de façon discontinue. Les 5 autres années, les configurations ont varié : 1 ISCP et 1 TSC, 0 ISCP et 1 ou 2 TSC, jusque 0 ISCP et 0 TSC en 2018, après la crise. **Pendant ces périodes les chefs d'équipe mais aussi le secrétariat général ou les encadrants présents ont repris des missions qui incombaient aux absents.**

Le turnover et les périodes de vacances de postes ont déstabilisé l'organisation du travail et fait bouger les lignes et les missions des uns et des autres, instaurant une confusion des rôles et des places notamment au niveau de l'encadrement de proximité. La répétition du mouvement des personnels augmente la difficulté à reprendre les postes, particulièrement lorsqu'ils ont été vacants pendant longtemps. Tout se passe comme si le turnover se nourrissait lui-même. D'autant que les nouveaux encadrants de proximité encadrent une équipe notoirement stable et ancienne, ayant appris à fonctionner en autonomie, notamment à Paris entre 2014 et fin 2016. De fait, la réoccupation de ce poste était particulièrement délicate ; d'ailleurs, **la crise de 2018 intervient paradoxalement à un moment où l'effectif est au complet, avec un ingénieur et 2 TSC.**

Les effets de cette instabilité ont été palpables dans tout le service et au-delà. Ils ont fragilisé les agents du fait

des changements d'encadrants récurrents auxquels ils doivent s'adapter. Ils ont plus particulièrement déstabilisé les chefs d'équipe qui sont devenus malgré eux des « variables d'ajustement » et ont ressenti violemment ces situations de travail subies, alternativement valorisantes et dévalorisantes qui ont semé la confusion sur le poste. L'instabilité a aussi affaibli la légitimité des encadrants de proximité qui se succèdent aux postes de TSC et ingénieur tous les 1 ou 2 ans et doivent encadrer des agents rendus autonomes du fait de la rotation des encadrants. Ces changements tiennent aussi à des choix de recrutement discutables.

En effet, au-delà de cette instabilité facteur de risque, **l'adéquation des personnels recrutés et le style managérial** ont amplifié la crise de 2018, causant un **profond mal être** au sein de l'équipe accueil et surveillance, notamment à Paris suite aux évaluations de 2016.

Enfin, **le sujet des RPS a nourri la montée des tensions en 2018**. En effet, ce sujet est ancien ; il déborde d'ailleurs le seul service accueil et surveillance. Si 2 diagnostics RPS ont bien été réalisés, l'un en 2015 et l'autre en 2018, ils ont été faits sur des périmètres différents. Surtout **ils ne se sont pas traduits par un plan d'action RPS concret** permettant de mettre en œuvre et suivre une politique de prévention des RPS. Si bien que **la situation a continué à se dégrader depuis le premier diagnostic**. Par ailleurs, **le projet d'établissement en cours d'élaboration depuis 2015** n'a pas encore vu le jour en 2018. Ces éléments suscitent l'impatience et la frustration des agents. Il apparaît que ces dysfonctionnements organisationnels sont bien à l'origine de la crise de 2018 et non pas un conflit de personnes.

→ Les effets cumulés de ces dysfonctionnements organisationnels ont fini par produire une grave crise en 2018, relevant d'un conflit relationnel, étape ultime d'une amplification en boucle des troubles relationnels, eux-mêmes symptômes d'une déstabilisation des règles et des places de chacun.

Au-delà :

- **A Paris, le climat social continue de se dégrader**, notamment du fait d'un recrutement manifestement inadéquat sur le poste de TSC qui est en train de faire monter la tension très rapidement, créer un profond malaise et dégrader

la santé des agents, nécessitant une intervention rapide de la Direction. Notre rapport fait en effet une **alerte sur la situation du TSC de Paris**. A défaut, elle met en danger la santé du TSC et celle des agents qu'il encadre.

- **A Versailles, le TSC est absent depuis plus d'un an**. L'équipe manque d'un encadrant de proximité pour répondre aux différents problèmes quotidiens en particulier le sous-effectif de l'équipe de jour toujours pas résolu. Pour pallier cette absence, la secrétaire générale adjointe qui doit par ailleurs souvent remplacer la secrétaire générale et ponctuellement la Directrice, prend aussi à sa charge un certain nombre de tâches qui incombent au TSC, bien qu'elle ne soit pas préparée à faire de l'encadrement de proximité. Cette situation a des effets sur la santé de la secrétaire générale adjointe mais aussi sur les agents de Versailles qui ne savent pas toujours vers qui se tourner pour parler du travail ou régler des sujets RH. Et cela d'autant plus que la gestion des plannings a été confiée à la secrétaire du secrétariat général, ce qui contribue à détériorer le climat social de Versailles. **Le pic d'absence de 2018 à Versailles constitue une alerte à prendre au sérieux.**

Les facteurs de risque avant la crise de 2018 étaient nombreux et ils le restent après la crise. Leur intensité a même augmenté du fait de l'accumulation des situations dégradées, au sein du service accueil et surveillance ; et même au-delà, dans d'autres services de l'établissement. La répétition de ces situations fait baisser le **seuil de tolérance** des agents, **éprouvés** par 8 années d'instabilité.

Enfin, **l'ISCP** semble être plutôt bien perçu par les agents, mais confiné à un rôle d'observateur, ils s'impatientent et certains s'interrogent sur sa capacité à arbitrer : il paraît donc urgent de lui laisser prendre sa place au risque d'entamer sa légitimité.

→ **Il serait donc dangereux de penser que le départ des 2 anciennes encadrantes de proximité produirait mécaniquement une amélioration**. Notre analyse de la situation actuelle montre qu'au contraire, elle se dégrade et couve un risque de conflit majeur. D'ailleurs les nombreuses absences en 2019 que nous avons pu remarquer confirment que la tendance est durable.

→ **Par-delà l'instabilité chronique de la ligne hiérarchique (elle-même produit complexe des contraintes RH dans la fonction publique mais aussi de choix stratégiques faits par les différentes Directions), un autre**

facteur de risque est identifié : l'absence de place faite au compromis régulateur entre régulations de contrôle et régulations autonomes. En l'absence de ce dernier, l'un des principaux leviers de la prévention des risques professionnels, soit la mise en débat des enjeux, des difficultés et du sens de l'activité réelle des agents du service accueil, ne peut être activé. Ainsi le retour d'un nouveau conflit relationnel n'est pas à exclure.

Le manque de communication n'est certes pas un fait nouveau au C2RMF, néanmoins, avant 2018, il y avait plus de réunions de service et des occasions de se rencontrer et de parler du travail, même si ces réunions n'ont pas toujours permis de s'entendre et de parvenir à des constructions communes. **La situation actuelle se caractérise par un coup d'arrêt net à toute possibilité d'échanges autour du travail au sein du service accueil et surveillance.** Alors que des besoins de débats sur le travail et des questions de fonctionnement au quotidien s'expriment, les réunions de service sont actuellement **bloquées par le secrétariat général**, qui ne donne pas les marges de manœuvres aux encadrants pour organiser des réunions avec leurs équipes. Cette situation est en train d'asphyxier le service et de pourrir les relations. **Tenter d'éviter les confrontations professionnelles est précisément ce qui génère du conflit.** Ainsi, les problèmes ne sont pas réglés ; ils s'accumulent, de même que la rancœur des agents qui subissent cette situation. **Les questions sur le travail, notamment les dilemmes professionnels touchant au sens du travail, ont besoin d'être débattues entre pairs mais aussi avec la Direction**, afin que le point de vue des agents puisse être entendu et compris. Des arbitrages ont besoin d'être faits sur des dilemmes quotidiens.

Enfin, les agents sont confrontés à une **inquiétude sur leur avenir**, au regard des travaux qui s'annoncent sur les deux sites mais aussi, du fait d'une menace qui planerait sur eux et du **risque d'externalisation** qui se fait entendre et semble se concrétiser. Cette inquiétude n'est pas de nature à apaiser le climat social et les agents ont besoin de se projeter et d'avoir une vision de leur futur. Celle-ci passe aussi par la présentation du projet d'établissement qui leur donnera des informations sur leur avenir professionnel ; mais ce projet pourrait aussi être facteur de tensions si les agents n'y retrouvent pas leurs propositions.

VII. RECOMMANDATIONS

Conformément aux termes de l'agrément ministériel qui préside à nos interventions, nous formulons à l'issue de nos expertises un certain nombre de recommandations. L'objectif de notre étude étant d'éclairer le CHSCT sur les impacts de la mise en place de la réforme de la GBCP sur les conditions de travail et la santé des agents, ces recommandations nous paraissent comme autant de nécessités pour **structurer la réflexion sur les voies et les moyens d'une amélioration des conditions de travail et de la santé des agents**.

Il convient de souligner en outre que les recommandations qui suivent n'ont pas un caractère exhaustif et doivent être considérées comme **des repères indicatifs susceptibles de nourrir la réflexion individuelle et collective ; la méthodologie pour laquelle le Cabinet DEGEST est agréé par le Ministère nous empêche de délivrer des solutions « clé en main »**.

Ces repères visent à **favoriser le dialogue social** entre la Direction et les Représentants du personnel ainsi qu'une **représentation partagée** de l'état des lieux suite à la mise en place de la réforme (à ce stade d'avancement, puisque l'organisation cible n'est pas atteinte à ce jour), en prenant mieux en compte **la réalité de l'activité** dans l'organisation du travail.

VII.1. Prévenir les risques psychosociaux

Avant d'envisager la mise en place de modes opératoires, il est nécessaire de poser que leur efficacité est conditionnée en amont par le choix d'une posture qui consiste à changer de regard jusqu'ici porté sur la prévention des risques psychosociaux et à faire sa place au dialogue social sur les réalités du travail.

VII.1.1. Changer de regard

- Le diagnostic sur la situation doit être **partagé** entre les acteurs dont la responsabilité en matière de santé au travail est engagée.
- La Direction doit clairement s'engager dans la démarche, premier acte d'une reconnaissance symbolique des difficultés rencontrées par un certain nombre d'agents et de prévenir les risques psychosociaux en priorisant la **prévention primaire**.
- L'engagement doit être celui de tous les acteurs concernés : Direction, encadrement intermédiaire, instances représentatives du personnel.

VII.1.2. Faire une place au dialogue sur le travail

L'enjeu ici est d'initier un dispositif qui permette que les questions relatives au travail réel, ses ressources, ses contraintes, ainsi que les facteurs de risque identifiés dans ce rapport comme l'instabilité organisationnelle, la confusion des rôles, les modes de décision, le manque de reconnaissance, la question des régulations, puissent être dites et débattues. Un tel processus paraît nécessaire pour **prévenir des situations à risque**.

VII.2. Mettre en œuvre une politique de prévention des risques psychosociaux

Il conviendrait que le C2RMF mette en œuvre **des actions concrètes** pour répondre aux besoins du terrain, **dans la foulée des diagnostics** établis sur les risques psychosociaux. Nous avons vu que 2 diagnostics ont été réalisés ces dernières années, un sur l'ensemble de l'établissement et l'autre sur une partie du service accueil et surveillance. Le présent rapport donne une vision de la totalité du service accueil et surveillance. Il conviendrait de mener un certain nombre d'actions sur le sujet des RPS, notamment :

VII.2.1. Former tous les acteurs de la prévention, particulièrement la Direction et les membres de l'encadrement, aux risques psychosociaux par un organisme agréé.

Dans ce cadre il paraît important de bien **distinguer une politique de prévention des RPS et un projet d'établissement**, confusion qui a été soulignée dans le rapport. **S'il est intéressant qu'un projet d'établissement intègre une dimension de prévention des RPS, il ne peut être assimilé à un plan d'action RPS découlant d'une évaluation des risques annuelle.**

VII.2.2. Former tous les acteurs de la prévention à l'élaboration du DUERP et notamment de la partie consacrée à l'évaluation des risques psychosociaux

VII.2.3. Mettre en place un plan d'action relatifs aux RPS et en assurer le suivi régulier

Ce plan d'action doit présenter précisément les actions à mener par unité de travail et en face des différents risques, avec un objectif, une échéance, les moyens mis en œuvre et un classement de ces actions en fonction du niveau de gravité des risques.

VII.2.4. Mettre en place un suivi rigoureux des indicateurs de santé au travail (absentéisme, rotation au poste,...) par service

Nous avons vu qu'il existe des indicateurs RPS depuis 2017. Il conviendrait de :

- **suivre ces indicateurs régulièrement, de les confronter à d'autres sources** afin de valider les chiffres, car nous avons noté des variations de valeurs concernant l'absentéisme selon les sources (« indicateurs RPS 2018 » et « bilan social 2018 » par exemple)

- d'observer **les tendances par service** afin d'affiner l'analyse de la situation et de prévenir au mieux la dégradation des situations, au regard de la variabilité des éléments organisationnels.

VII.3. Se conformer aux dispositions prévues par le Code du Travail en matière de DUERP

- **Mettre à jour le DUERP dès que possible, le compléter et renouveler cette mise à jour annuellement**

Il est nécessaire de faire vivre le DUERP dans la durée car il n'a pas la vocation d'un document figé : les **misés à jour annuelles** et les **modifications en cours d'année** devraient être des occasions de faire le point régulièrement avec les agents sur l'évolution du travail et de ses contraintes, au regard de leur métier, service.

- **Pour la mise à jour, réaliser rapidement une nouvelle évaluation des risques**
 - Préparer l'évaluation des risques (en associant la Direction, les agents,...)
 - Identifier les risques professionnels et repérer les dangers
 - Classer les risques (probabilité d'occurrence, gravité, fréquence, lieu, durée, et circonstance d'exposition, nombre de personnes concernées,...)
 - **Proposer des actions de prévention et assurer le suivi de plan d'action**
 - **Décider des objectifs, échéances, moyens financiers octroyés, etc.**
- **Introduire l'évaluation des risques psychosociaux dans le DUERP**
 - Donner une place active aux agents à l'occasion d'un débat collectif sur le travail pour qu'ils deviennent partie prenante de leur propre prévention.

- Mettre en place **un plan d'action spécifique aux problématiques des risques psychosociaux** en concertation avec le CHSCT. Les conclusions de ce rapport peuvent aider à démarrer cette démarche. Ce plan d'action devra préciser : le contenu précis des actions et leur périmètre, leurs délais de mise en œuvre et le budget alloué à ces actions.
- S'appuyer sur une participation active des agents dans l'évaluation de leurs risques et l'élaboration des actions correctives.
- De cette manière, la mise à jour du DUERP peut être un outil de veille des RPS très efficace.

VII.4. Informer, échanger et restaurer le dialogue entre la Direction, le CHSCT et les agents du service accueil et surveillance

Nous avons mis en avant le **déficit d'information et d'association aux décisions** ressenti par les agents comme un **manque de reconnaissance de la hiérarchie**.

VII.4.1. Reprendre les réunions de service

Il conviendrait en premier lieu de **recommencer à faire des réunions de service**, ainsi que le demandent les agents. Pour que celles-ci soient constructives, il paraît opportun de rappeler qu'elles devraient laisser place à l'écoute des points de vue des agents, au débat sur le travail, afin de comprendre le réel du travail des agents, leurs contraintes et **dilemmes professionnels**, qui peut les conduire à prendre certaines décisions, qui ne correspondent pas aux objectifs de l'encadrement et/ou de la Direction. Il conviendrait aussi de comprendre sur quoi reposent les objectifs de la Direction. Ce n'est qu'en comprenant pourquoi les choix sont ainsi faits par les uns et les autres, au regard notamment de leurs contraintes respectives, qu'un débat constructif peut avoir lieu et que des décisions peuvent se prendre si

possible ensemble, pour **garantir leur efficacité et préserver la santé des personnels.**

VII.4.2. Créer des espaces de discussion entre agents et/ou avec la hiérarchie pour débattre des dilemmes professionnels auxquels les agents d'accueil et de surveillance sont confrontés.

Ces espaces permettraient de donner à voir les questions qui se posent autour de différentes situations de travail, à comprendre les différents points de vue (des agents, de la hiérarchie) afin d'éviter de créer des conflits de personnes, là où il s'agit essentiellement de problèmes sur le travail à poser, notamment liés à une confusion des rôles. Il conviendrait de mettre en place des **espaces de discussions** pour parler du travail entre agents et/ou avec la hiérarchie, pour poser les problèmes et tenter de trouver des compromis possibles.

VII.4.3. Favoriser la participation des agents aux processus de décision

Les agents ont exprimé un fort besoin de reconnaissance. Pour ce faire, il est essentiel que leur hiérarchie prenne le temps de les écouter, d'entendre les besoins exprimés au regard des problèmes rencontrés ou des interrogations soulevées en lien avec **les valeurs** et le **sens du travail** par exemple. Si l'encadrement a un certain nombre d'objectifs à atteindre, il est essentiel de les partager avec les agents et d'envisager avec eux les modes opératoires pertinents.

VII.5. Limiter l'instabilité organisationnelle

Nous avons souligné dans le rapport l'instabilité organisationnelle au service accueil et surveillance qui semble se nourrir elle-même, générant une situation particulièrement tendue. L'accumulation des départs et des changements au sein de la ligne hiérarchique pénalise le fonctionnement du service et la santé des agents. Elle rend aussi le

recrutement de plus en plus difficile, car les places à prendre ont un passif qui s'alourdit. Or, l'enjeu est de trouver des personnels qui peuvent rester longtemps en poste.

Il conviendrait donc de revoir les critères de recrutement à l'aune de la difficulté de ces postes et du contexte singulier du C2RMF, en veillant non seulement aux compétences des encadrants, mais aussi à leur capacité d'écoute et de dialogue. Il s'agirait aussi de leur donner les **marges de manœuvre** pour prendre leur place.

Il conviendrait comme nous l'avons souligné dans le rapport **de ne pas laisser à leur place actuelle les encadrants manifestement en difficulté aux yeux de tous, dont la santé est exposée et qui fragilise celle de l'ensemble de son équipe. Il est urgent de trouver une solution adéquate pour préserver la santé de tous.**

VII.6. Limiter les effets de l'instabilité organisationnelle : la confusion des rôles et des places et le risque des conflits de personnes

Les effets de l'instabilité, notamment en termes de confusion des rôles, des places, sont sources de tensions et conflits. Ce phénomène semble déborder le seul périmètre du service accueil et surveillance.

Il conviendrait donc de clarifier les organisations, les stabiliser et éclaircir les missions et responsabilités des personnels. Dans ce cadre, il semble que le projet d'établissement qui devait être présenté en CHSCT en octobre 2019⁵⁵ pourrait apporter des éléments structurants sur l'organisation du travail à venir et limiter les frictions. Encore faut-il que l'ensemble des agents conviennent de la pertinence de l'organisation choisie.

⁵⁵ Nous avons appris en fin de rédaction du rapport que la présentation du projet d'établissement était repoussée à un CHSCT en janvier 2020.

VII.7. Renouer le dialogue social

Nous avons pu constater que les relations entre le CHSCT et la Direction étaient particulièrement tendues, voire conflictuelles. Néanmoins lors de la réunion de lancement, des élus ont fait part de leur souhait de renouer le dialogue. Il semblerait opportun de saisir cette occasion pour tenter de **permettre des échanges sereins** entre ces différentes parties : ceci est aussi la condition *sine qua none* pour qu'un travail de prévention puisse être mené.

Compte tenu du passif lourd de tensions, **il paraît intéressant d'envisager la possibilité de réaliser une médiation collective**. La médiation est « *un processus structuré reposant sur la responsabilité et l'autonomie des participants qui, volontairement, avec l'aide d'un tiers neutre, impartial, indépendant et sans pouvoir décisionnel ou consultatif, favorise par des entretiens confidentiels, l'établissement et/ou le rétablissement des liens, la prévention, le règlement des conflits* »⁵⁶. En effet celle-ci permettrait aux différents points de vue de se faire entendre afin d'aboutir à une **reconnaissance réciproque**. Le travail ensemble pour la prévention des risques et notamment des risques psychosociaux s'en trouverait facilité. Une telle démarche exige au préalable l'accord de chaque partie.

Il nous paraît essentiel d'envisager cette possibilité pour apaiser les échanges et permettre à la santé de se construire.

⁵⁶ Définition de la médiation selon le code de la déontologie du médiateur, source Association Nationale des médiateurs.

VIII. ANNEXES

VIII.1. Chronologie détaillée de la chaîne hiérarchique du service accueil et surveillance du C2RMF

- 1999 à aout 2009 : 1 TSC pour les sites de Paris et Versailles
- 2005 : Embauche d'un adjoint du TSC
- 2005 à 2009 : 1 TSC et 1 adjoint pour Paris et Versailles
- 2009 : l'adjoint du TSC devient TSC : les 2 TSC se répartissent les 2 sites
- → **Depuis septembre 2009 : 1 TSC par site**
 - le TSC de Versailles (TSC-Versailles 1) occupe toujours ce poste à ce jour
 - L'adjoint devient TSC de Paris d'août 2009 à juin 2011 (TSC-Paris 1)
- De juin 2011 à septembre 2011 : **vacance de TSC de Paris** ; TSC-Versailles 1
- Septembre 2011 : Embauche d'1 ISCP pour les sites de Paris et Versailles (création de poste) et 1 TSC Paris (TSC-Paris 2)
- Septembre 2011 à juin 2013 : 1 ISCP ; 1 TSC Paris (TSC-Paris 2); TSC-Versailles 1
- Juin 2013 : Départ de l'ISCP
- Juin à septembre 2013 : **vacance d'ISCP** ; le TSC Paris ; TSC-Versailles 1
- Septembre 2013 : Embauche d'un nouvel ISCP (ISCP-2)
- Septembre 2013 à Juin 2014 : Le nouvel ISCP et le TSC Paris en place
- Juin 2014 : **Départ du TSC Paris (TSC-Paris 2) qui ouvre une période de vacance à ce poste jusqu'en décembre 2016, date de l'embauche d'un nouveau TSC.**

- Juin 2014 à Juin 2015 : ISCP ; **vacance de poste du TSC Paris** ; TSC-Versailles 1
- Juin 2015 : Départ de l'ISCP (ISCP-2)
- Juin 2015 à septembre 2015 : **vacance d'ISCP et de TSC Paris** ; TSC-Versailles 1
- Septembre 2015 : Embauche d'un nouvel ISCP (ISCP-3)
- Septembre 2015 à Mai 2016 : 1 ISCP ; **vacance de poste du TSC Paris** ; TSC-Versailles 1
- Mai 2016 : Départ de l'ISCP (ISCP-3)
- Mai à Septembre 2016 : **vacance d'ISCP et de TSC Paris** ; TSC-Versailles 1
- Septembre 2016 : Embauche d'un nouvel ISCP (ISCP-4)
- Septembre à décembre 2016 : 1 ISCP ; **vacance de poste du TSC Paris** ; TSC-Versailles 1
- Décembre 2016 : Embauche d'un nouveau TSC Paris (TSC-Paris 3)
- Décembre 2016 à mai 2018 : 1 ISCP ; 1 TSC Paris ; 1 TSC-Versailles (souvent absent en 2017 et absent à partir de 2018)
- Mai 2018 : départ du TSC Paris (TSC-Paris3)
- Juin 2018 : départ de l'ISCP (ISCP-4)
- Juin 2018 à décembre 2018 : **vacance des postes d'ISCP, de TSC Paris, de TSC-Versailles 1**
- Décembre 2018 : Embauche d'un nouveau TSC Paris (TSC-Paris 4)
- Décembre 2018 à février 2019 : **vacance d'ISCP** ; 1 TSC Paris (TSC-Paris 4) ; TSC-Versailles 1 à mi-temps puis à nouveau absent
- Février 2019 : Embauche d'un ISCP (ISCP-5)
- Depuis février 2019 : 1 ISCP ; 1 TSC Paris ; **vacance du poste de TSC-Versailles 1**