



**TOIT de SOI**

Générateur  
de Bien-être !

*10 place Salvador Allende  
Le metroport  
59650 Villeneuve d'Ascq  
Tél. 03.20.739.526*

# Rapport d'évaluation du risque psychosocial au Centre de Recherche et de Restauration des Musées de France

**ADMINISTRATION GENERALE  
Palais du Louvre – Porte des Lions  
14, quai François Mitterrand  
75001 Paris**

Ont participé à cette enquête :  
Isabelle BLAIRY SAVARD – psychologue du travail  
Guillaume DORLEANS – psychologue et ergonomiste du travail  
Juliette LOEZ – psychologue du travail  
Didier LOGERAIS – associé et gérant du cabinet

05 mai 2015





**SOMMAIRE**

**SOMMAIRE ..... 3**

**C2RMF – Structure et demande ..... 4**

**Méthode d’intervention ..... 6**

**1. Les méthodes et outils utilisés ..... 6**

    Le questionnaire ..... 6

    Les entretiens individuels et collectifs ..... 9

**2. Le GROUPE PROJET ..... 10**

**3. Phase 1 - Préparation et lancement du projet ..... 10**

**4. Phase 2 – Recueil, traitement et analyse des données ..... 11**

**5. Phase 3 - Elaboration et évaluation du plan d’actions ..... 12**

**Synthèse des résultats ..... 13**

**1. L’échantillon de répondants au questionnaire ..... 13**

**2. Les unités de travail (UT)..... 15**

**3. Le département Recherche (les agents non encadrants)..... 16**

    Synthèse des résultats du questionnaire..... 16

    Les situations de RPS exprimées par les agents ..... 22

    Synthèse des problématiques du département Recherche pour les agents non encadrants ..... 26

**4. Le département Restauration (les agents non encadrants) ..... 28**

    Synthèse des résultats du questionnaire..... 28

    Les situations de RPS exprimées par les agents ..... 34

    Synthèse des problématiques du département Restauration pour les agents non encadrants ..... 38

**5. Les départements Archives/NTI et Conservation préventive (les agents non encadrants)..... 40**

    Synthèse des résultats du questionnaire..... 40

    Les situations de RPS exprimées par les agents ..... 46

    Synthèse des problématiques des départements Archives/NTI et Conservation préventive pour les agents non encadrants ..... 49

**6. L’Administration/la Direction/les Chargés de mission (les agents non encadrants) ..... 51**

    Synthèse des résultats du questionnaire..... 51

    Les situations de RPS exprimées par les agents ..... 57

    Synthèse des problématiques de l’Administration/la Direction/les Chargés de mission pour les agents non encadrants..... 61

**7. Les encadrants (tous métiers confondus) ..... 63**

    Synthèse des résultats du questionnaire..... 63

    Les situations de RPS exprimées par les agents ..... 69

**Cartographie des résultats par unité de travail et par dimension ..... 78**

**Préconisations d’actions ..... 80**



## C2RMF – Structure et demande

L'établissement est né, il y a 15 ans, de la réunion de deux établissements : le Laboratoire de Recherche des Musées de France et du Service de Restauration des Musées de France.

### Statuts

Les missions statutaires du C2RMF ont été définies par l'arrêté du 16 décembre 1998 érigeant divers services du service des Musées de France de la Direction Générale des patrimoines à compétence nationale.

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 des patrimoines en matière de recherche, de conservation préventive et de restauration des collections des Musées de France.

Il constitue et conserve une documentation sur les matériaux, les techniques et la restauration des œuvres des Musées.

Le C2RMF, en sa qualité de service technique compétant en matière de restauration, participe à la mise en œuvre du contrôle scientifique et technique de l'État, conformément à la loi n°2002-5 en date du 4 janvier 2002 relative aux musées de France (article 15) et à ses décrets d'application n°2002-628 du 25 avril 2002 (article 19) et 2002-852 du 02 mai 2002 (article 9).

### Mission et organisation

La richesse et l'originalité du Centre reposent sur la diversité et l'interdisciplinarité des 150 personnes du ministère de la Culture et de la Communication : conservateurs, archéologues, physiciens, chimistes, photographes, radiologues, restaurateurs, documentalistes, ingénieurs, techniciens, administratifs, agents d'accueil et de surveillance, équipe que viennent enrichir des doctorants et des post-doctorants. Chaque année, environ 200 restaurateurs de statut libéral viennent régulièrement travailler dans les locaux du Centre.

Outre le Secrétariat général, le Centre est constitué de quatre départements : Recherche, Restauration, Conservation préventive et Archives et nouvelles technologies de l'information. Chaque département est lui-même composé de groupes et filières.

Le département Recherche compte cinq groupes :

- objets : métal, verre, céramique, pierre,
- peinture : peinture de chevalet, polychromie, arts graphiques,
- datation : carbone 14, thermoluminescence,
- AGLAE+ : AGLAE, microscope électronique à balayage / fluorescence X, diffraction,
- imagerie : photographie, radiographie, apparence, imagerie informatique.

Le département Restauration regroupe six filières :

- archéologie et ethnographie,
- arts décoratifs,
- art contemporain,
- peinture,
- sculpture,
- arts graphiques.

Le département Conservation préventive comprend deux filières :

- expertise en conservation préventive,
- régie des œuvres.

Le département Archives et nouvelles technologies de l'information est recoupé en deux filières :

- archives, documentation et bibliothèque,
- nouvelles technologies de l'information.



Les activités du Centre s'articulent autour de deux axes principaux, celui de la recherche scientifique, concernant notamment la connaissance des matériaux constitutifs des œuvres, et celui de la mise en œuvre de stratégies en conservation et restauration du patrimoine des musées à l'échelle nationale. L'une et l'autre sont complémentaires.

### **Demande du C2RMF**

L'objet de la démarche est :

- **d'élaborer un diagnostic des risques psychosociaux au sein de l'établissement en faisant participer les agents,**
- **d'intégrer les risques au Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP),**
- **et de construire un plan de prévention.**

Le C2RMF attend de l'expert :

- Un accompagnement dans le lancement et la gestion d'un projet de prévention des RPS
- Un appui méthodologique dans l'évaluation des RPS et leur intégration au DUERP
- Une rigueur dans l'analyse des situations et la rédaction de préconisations d'actions
- Une démarche neutre et adaptée aux contraintes et réalités de l'établissement

Le C2RMF a choisi de travailler avec le cabinet TOIT de SOI pour réaliser ce diagnostic selon la méthode d'intervention présentée ci-après.



## Méthode d'intervention

La particularité de la méthode mise en œuvre au sein du C2RMF pour l'évaluation des RPS est avant tout de permettre aux acteurs clés en interne de pouvoir s'approprier la démarche et les outils de prévention de ces risques. L'objectif visé est de permettre au C2RMF de mieux comprendre ces risques et de monter en compétence pour développer une autonomie en matière de prévention. Ainsi la méthode menée s'articule autour des principes de **co-construction** et de **participation des acteurs clés en interne**. A ce titre nous remercions particulièrement **Astrid ROCHE, chef de projet** ; les co-animateurs des entretiens collectifs, Chêne LA ROZE, Abdelkader OUAH RANI, Antoine ZINC ; l'ensemble des membres du GROUPE PROJET : Luc BOUILLER, Roberta CORTOPASSI, Stéphanie COURTIER, Marie-Renée COURTY, Anne DE MONDENARD, Vanessa FOURNIER, Philippe GOERGEN, Marie-Dominique LARDOUX, Chêne LA ROZE, Sophie LEFEVRE, Lorraine MAILHO, Michel MENU, François MIRAMBET, Marie-Christine MITRAIL, Rachelle NEPERT, Abdelkader OUAH RANI, Isabelle PALOT-FROISSARD, Yann ROGIER, Antoine ZINK et les agents qui ont accepté de participer à la démarche. Sans l'implication de tous, la démarche souhaitée n'aurait pu être menée.

### 1. Les méthodes et outils utilisés

#### ***Le questionnaire***

Le C2RMF a souhaité qu'un questionnaire soit proposé à l'ensemble des agents de l'établissement pour donner la possibilité à chacun de participer à la démarche.

L'usage d'un questionnaire présente des avantages et des points de vigilance. Ces derniers impliquent de considérer les éléments suivants, définis au préalable dans la proposition d'intervention, comme suit :

- Le recours à un questionnaire sur un effectif de 150 agents nécessite un taux de retour de 40% minimum. Pour obtenir ce taux, il est indispensable de communiquer activement sur la démarche et de rassurer sur les aspects liés notamment à l'anonymat et la confidentialité des données.
- Les variables individuelles ne seront pas croisées entre elles (exemple : les agents du Groupe Objets qui ont plus de 30 ans d'ancienneté expriment ...) afin de garantir l'anonymat et la confidentialité.
- Le niveau d'analyse reste global car chaque question doit pouvoir s'adresser à tous et ne permet pas de comprendre les processus ou mécanismes en cause. Il est donc indispensable d'y associer une démarche de recueil de données qualitatives.
- Les compétences techniques spécifiques nécessaires à l'utilisation de ce type d'outil impliquent le recours à des personnes externes au C2RMF. Il s'agit donc d'un outil utile et efficace à un instant « t » mais qui ne peut être exploité à nouveau par la suite par les agents de l'établissement en toute autonomie.

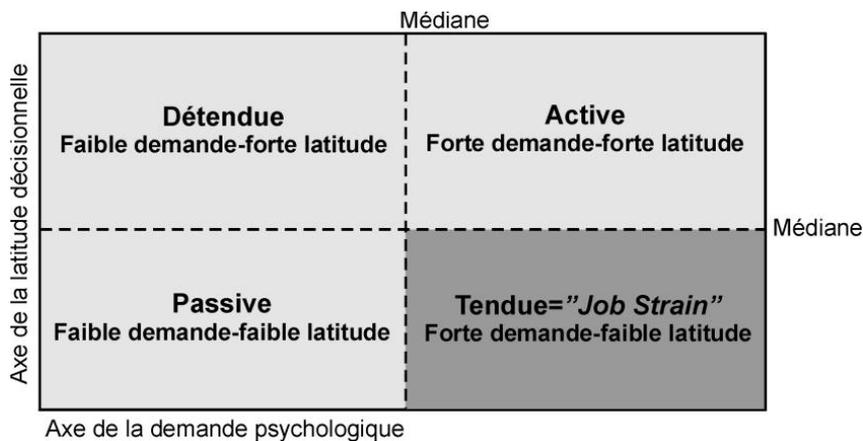
Au-delà des points de vigilance, ce type d'outil présente les intérêts suivants :

- La production, en nombre, de données sur la perception des agents permet de traiter la dimension subjective des RPS.
- La diffusion à l'ensemble du personnel est généralement appréciée par les agents.
- Les analyses statistiques permettent d'objectiver les problèmes exprimés.
- Les difficultés identifiées permettent une préparation plus précise et plus adaptée de la suite du recueil de données.



Dans une première partie, le questionnaire doit interroger de façon globale, par des questions fermées, les dimensions clés du travail complétées par des questions spécifiques, propres au C2RMF. Ainsi sur la base des questionnaires validés, les dimensions suivantes ont été interrogées :

- **La latitude décisionnelle** (modèle de Karasek) = elle renvoie aux marges de manœuvre dont l’agent estime disposer pour prendre les décisions dans son travail et aux possibilités d’utiliser et de développer ses compétences.
- **La demande psychologique** (modèle de Karasek) = elle est évaluée par la quantité de travail, son intensité et son caractère plus ou moins morcelé, dans le ressenti des agents.
- **Le croisement latitude décisionnelle/demande psychologique** = le modèle de Karasek permet de mettre au regard ces deux dimensions afin d’identifier les situations les plus à risques pour la santé. Le croisement des médianes (Sumer 2003) de ces deux dimensions donne lieu à 4 combinaisons possibles :



Description du modèle de Karasek

Le « Job Strain », ou travail tendu, est la combinaison d’une forte demande psychologique (supérieur à 70) et d’une faible latitude décisionnelle (inférieur à 21). Cette combinaison représente une situation à risque pour la santé.

- **Le soutien social** (modèle de Karasek) = il décrit l’aide dont peut bénéficier l’agent, de la part de ses supérieurs hiérarchiques ou de ses collègues.
- **La reconnaissance** (modèle de Siegrist) = il s’agit là de l’échelle des récompenses. Elles correspondent aux gratifications monétaires, mais aussi à l’estime de soi et au contrôle sur son propre statut professionnel en termes de perspectives de promotion et de sécurité de l’emploi.
- **Le sens du travail** = il révèle l’existence ou non de conflit de valeurs tels que le sentiment de faire un travail non qualitatif, inutile ou encore en contradiction avec ses propres valeurs



A ces dimensions, des questions spécifiques ont été ajoutées. Elles ont été définies à l'issue de l'enquête préalable et abordent des points précis en lien avec le contexte du C2RMF et les caractéristiques des métiers des agents. Il a été décidé d'intégrer des questions sur :

- **L'insécurité de la situation de travail (5 questions supplémentaires)** = elle traduit la confiance de l'agent vis-à-vis de l'avenir du C2RMF/de son métier/de ses possibilités d'exercer son métier ailleurs. Elle mesure également la compréhension par l'agent des objectifs et de la stratégie du C2RMF et son appréciation sur les évolutions du C2RMF.
- **Les exigences émotionnelles (3 questions supplémentaires)** = elles révèlent les émotions ressenties au travail et la possibilité pour l'agent de les exprimer et/ou les réguler.

L'objectif de ces ajouts n'était pas tant d'augmenter considérablement le nombre de questions, mais davantage de pouvoir interroger des points précis qui sont importants et qui conditionnent également un taux de réponse élevé.

Dans une seconde partie, un questionnement plus précis sur les situations difficiles, par unité de travail, vécues par les agents a permis de préparer la suite du recueil de données. Cette partie prend cette fois la forme d'une question ouverte qui laisse à l'agent la liberté d'écrire ou non une situation professionnelle dans laquelle il a eu le sentiment de ne pas pouvoir faire face. Un espace libre de commentaire a également été proposé aux agents pour évoquer des sujets qui n'auraient pas été abordés au travers des questions.

A toutes ces questions, relatives au vécu des agents, s'ajoutent celles auxquelles chacun est invité à répondre pour préciser ses propres caractéristiques individuelles (âge, sexe, statut, ...). Il est souvent préconisé de demander entre 5 et 10 caractéristiques individuelles maximum. Au-delà les agents craignent, en croisant les données, la possibilité d'être identifié.

Au regard de l'effectif de 150 agents du C2RMF nous avons préconisé de retenir moins de dix caractéristiques. Sept caractéristiques ont été validées par le GROUPE PROJET une fois l'enquête préalable réalisée. Trois caractéristiques ont été définies comme « obligatoires » : le site, le département/service et le fait d'encadrer ou non une équipe.

#### **Précaution méthodologique :**

Afin de garantir la confidentialité des réponses, certains regroupements ont du être faits pour les départements, lorsque les effectifs répondants étaient trop faibles. C'est le cas notamment des départements archive et conservation. Ce regroupement permet de garantir la confidentialité des répondants, mais a pour conséquence de ne pas pouvoir analyser finement les particularités propres à chacun de ces départements.

Le **questionnaire final** était constitué de :

- 59 questions fermées sur les dimensions clés
- 9 questions fermées spécifiques au C2RMF
- Une question ouverte sur une situation difficile vécue
- Un espace de commentaires libres
- 7 questions relatives aux caractéristiques individuelles



Une lettre accompagnant le questionnaire a été rédigée pour rappeler les objectifs de la démarche, la confidentialité des données et la procédure de saisie.

### **Les entretiens individuels et collectifs**

Le recueil de données qualitatives s'est axé, selon les résultats des questionnaires, autour de deux méthodes : les entretiens collectifs et individuels. Au regard des résultats de l'enquête préalable et des questionnaires et des métiers du C2RMF il a été convenu avec les membres du GROUPE PROJET de ne pas réaliser d'observation directe.

La réalisation d'entretiens collectifs par unité de travail avec les agents présente les avantages suivants :

- Finesse des éléments d'analyse récoltés et explicités par les agents permettant une bonne illustration et compréhension des problématiques : permet d'accéder au travail réel
- Souplesse et faible directivité du dispositif permettant de recueillir les témoignages et les interprétations des interviewés en respectant leur façon de penser
- L'entretien collectif favorise les échanges sur les pratiques professionnelles : dynamique de groupe et prise de recul collective
- Un engagement de confidentialité est formalisé au travers d'un document écrit qui permet de mettre en confiance les agents interrogés

➔ Les entretiens collectifs ont été réalisés en co-animation avec un consultant psychologue du travail et un ou deux agent(s) en interne volontaire(s) et formé(s). Les entretiens individuels ont été réalisés par un consultant psychologue du travail.

Pour la constitution des groupes pour les entretiens collectifs le GROUPE PROJET a retenu le principe de tirage au sort en tenant compte de critères (départements/services, ancienneté, encadrement ou non, ...) afin d'obtenir des groupes à la fois hétérogènes et en même temps relativement proches des unités de travail correspondantes. Les agents sélectionnés étaient invités à participer et étaient libres d'accepter ou de refuser.

Pour les 9 entretiens individuels, 4 ont été réalisés avec les directeurs des Départements/services du C2RMF et 5 avec un agent volontaire de chaque Départements/services.

La durée des entretiens collectifs (8 participants maximum) était fixée à 3h et celle des entretiens individuels à 1h15. Les recueils de données se sont déroulés au sein des établissements du C2RMF à Paris et Versailles.

La grille d'entretien, construite sur la base des données quantitatives, abordait les points suivants :

- Introduction du recueil de données
- Présentation de la démarche (objectifs, déroulement et durée)
- Modalités de l'entretien (confidentialité, usage des propos)
- Conclusion
- Modalités de retour (forme et délais)
- Remerciements

Toutes les données recueillies ont fait l'objet d'un traitement et d'une synthèse. Il importe de croiser les données entre celles issues du questionnaire et celles issues de la phase qualitative. Ce croisement permet d'affiner la compréhension des RPS et de les éclairer par des éléments concrets exprimés.

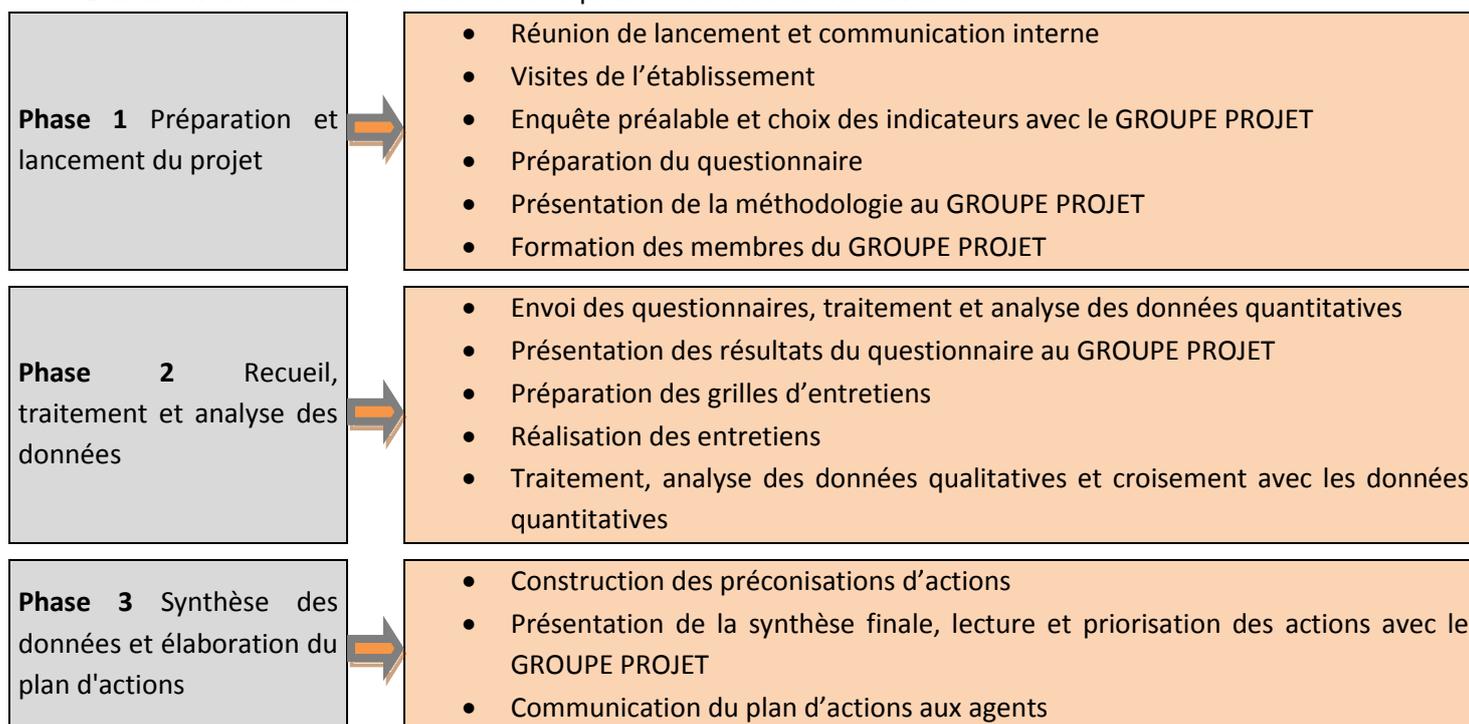


## 2. Le GROUPE PROJET

Pour la réussite de la démarche, un GROUPE PROJET a été constitué. Il réunit les personnes suivantes :

- ROCHE Astrid, administratrice adjointe, en qualité de chef de projet
- COURTY Marie-Renée, administratrice (jusqu'à son départ en retraite au mois de février 2015)
- PALOT-FROISSARD Isabelle, Directrice du C2RMF
- COURTIER Stéphanie, OUAH RANI Abdelkader et ZINK Antoine, membres CHSCT et représentants du personnel<sup>1</sup>
- BOUILLER Luc, CORTOPASSI Roberta, DE MONDENARD Anne, GOERGEN Philippe, MAILHO Lorraine, MENU Michel, MIRAMBET François, Directeurs/directeurs adjoints des 4 départements du C2RMF
- LA ROZE Chene, MITRAIL Marie-Christine et NEPERT Rachelle, assistantes de prévention
- LARDOUX Marie-Dominique, médecin de prévention du C2RMF
- ROGIER Yann, inspecteur de Santé et de Sécurité au Travail
- FOURNIER Vanessa et LEFEVRE Sophie, agents chargés de la communication au sein du C2RMF

L'intervention s'est articulée autour de 3 phases selon le schéma suivant :



### 3. Phase 1 - Préparation et lancement du projet

Cette phase s'est articulée de la façon suivante :

1. **Réunion du 05 novembre 2014 co-animée par trois consultants TOIT de SOI : rencontre et définition du fonctionnement avec le GROUPE PROJET** : discussion sur les attentes et le rôle de

<sup>1</sup> A la date du lancement de la démarche en novembre 2014



chacun, présentation des étapes et du calendrier prévisionnel, échanges sur la communication et l'engagement de la Direction

2. **Lancement de la communication interne** (réalisée par le C2RMF) : validation, rédaction et envoi de la lettre d'engagement par la Direction à l'ensemble des agents
3. **Les 1<sup>er</sup> et 2 décembre 2014 : visites des trois sites du C2RMF par trois consultants TOIT de SOI accompagnés du chef de projet et/ou des assistants de prévention** : prise de connaissance de l'organisation, de l'environnement, échanges avec les agents
4. **Enquête préalable par trois consultants TOIT de SOI :**
  - **Les 1<sup>er</sup> et 2 décembre 2014** : entretiens individuels avec les acteurs clés pour recueillir les éléments de connaissance du fonctionnement de l'établissement et de ses principales problématiques. Les acteurs rencontrés : l'administratrice et l'administratrice adjointe, deux membres CHSCT, le médecin de prévention du C2RMF, les assistantes de prévention, un membre de l'encadrement, l'inspecteur de Santé et de Sécurité au Travail.
  - **Lecture et analyse des documents internes (en cabinet)** : CR d'entretiens réalisés avec les agents, rapport médecin de prévention, comptes-rendus CHSCT, DUERP, organigrammes
  - **Ajustement de la méthodologie (en cabinet)** : préparation du questionnaire et de la lettre d'accompagnement. Le questionnaire a été construit en tenant compte des préconisations du guide méthodologique de la DGAFP et des résultats de l'enquête préalable. Au total environ 80 questions ont permis d'interroger plusieurs dimensions de l'organisation du travail.
5. **Le 08 décembre 2014 : formation de l'ensemble du GROUPE PROJET** : homogénéisation et appropriation des connaissances des membres du GROUPE PROJET à travers la **présentation du cadre d'analyse** utilisé
6. **Réunion du 09 décembre 2014 co-animée par deux consultants TOIT de SOI : présentation de la méthodologie au GROUPE PROJET** : retour sur les visites et l'enquête préalable, validation de la méthode d'intervention et organisation du recueil de données

#### **4. Phase 2 – Recueil, traitement et analyse des données**

Cette phase s'est articulée de la façon suivante :

1. **Distribution du questionnaire à l'ensemble des agents mi-décembre (réalisé en interne)** : les questionnaires ont été imprimés, mis sous enveloppes et distribués dans les casiers de l'ensemble des agents du C2RMF
2. **Réception, traitement et mise en forme des données quantitatives (en cabinet)**
3. **Réunion du 10 février 2015 co-animée par deux consultants TOIT de SOI : présentation des résultats quantitatifs au GROUPE PROJET** : présentation des données chiffrées par département, par niveau d'encadrement et par site. Présentation et validation de la méthode de recueil de données qualitatives



4. **Le 13 février 2015 : formation à la méthode d'animation des entretiens collectifs** : développement des compétences des membres du GROUPE PROJET volontaires et prêts à s'engager sur des règles méthodologiques pour réaliser la constitution des groupes par tirage au sort et pour co-animer, avec un consultant TOIT de SOI, les entretiens collectifs. Les membres du GROUPE PROJET formés étaient : ROCHE Astrid, COURTIER Stéphanie, LA ROZE Chene, OUAH RANI Abdelkader, ZINK Antoine.
5. **Constitution des groupes (réalisé en interne)** : les agents ont été tirés au sort par la chef de projet, aidée des membres CHSCT, selon des critères définis et validés par le GROUPE PROJET. Les agents sélectionnés ont été invités à participer. Ils étaient libres d'accepter ou de refuser.
6. **Courant mars 2015 : animation des entretiens collectifs par trio (consultant TOIT de SOI – membre CHSCT – assistant de prévention)** : au total 6 groupes (46 agents au total) ont été interrogés en collectif :
  - a. Un groupe pour le département Recherche
  - b. Un groupe le département Restauration
  - c. Un groupe pour les départements Archives/NTI et Conservation préventive
  - d. Un groupe pour l'administration/Chargés de missions/Direction/
  - e. Deux groupes d'agents représentant les fonctions d'encadrement

L'animation des entretiens collectifs se déroulait en 3 temps :

1. Retour sur les résultats du questionnaire et prise de note des remarques des agents
2. Travail en sous-groupes sur l'identification de situations de RPS
3. Mise en commun et synthèse en groupe complet des situations de RPS exprimées et des ressources existantes

7. **Courant mars 2015 : 9 entretiens individuels réalisés par un consultant TOIT de SOI** :
  - a. **4 des 5 directeurs des départements et du secrétariat général** : échanges sur les résultats du questionnaire, des entretiens collectifs et des préconisations possibles sur le département correspondant
  - b. **Un agent par département** : sur les contraintes et ressources du département ainsi que sur les éventuelle(s) situation(s) de RPS vécues et/ou connue.

#### 8. **Traitement et analyse des données (en cabinet)**

### 5. **Phase 3 - Elaboration et évaluation du plan d'actions**

Cette phase s'est articulée de la façon suivante :

1. **Elaboration de la synthèse de l'évaluation des RPS (réalisé en cabinet)** : rédaction de la synthèse des données et mise en forme des préconisations
2. **Réunion du 05 mai 2015 co-animée par trois consultants TOIT de SOI : présentation de la synthèse de l'évaluation au GROUPE PROJET : présentation** des résultats et des préconisations d'actions. Discussions et apports des idées et remarques par le GROUPE PROJET



3. **Date et forme à valider** : retour sur l'enquête à l'ensemble des agents en présence de consultant(s) TOIT de SOI : présentation de la synthèse des résultats et des préconisations d'actions retenues par la Direction

## Synthèse des résultats

### 1. L'échantillon de répondants au questionnaire

Le questionnaire a été envoyé à l'ensemble des agents du C2RMF. 117 questionnaires ont été renvoyés, soit un taux de retour de plus de 70%.

Malgré quelques écarts sur certaines données sociologiques, l'échantillon de répondants est plutôt fidèle à la population du C2RMF. Tous n'ont pas répondu à toutes les questions (données sociologiques y compris) ce qui explique les effectifs différents selon les dimensions et les questions.

En raison des effectifs trop faibles et pour conserver la confidentialité des données, un regroupement des départements « Archives/NTI » et « Conservation Préventive » a dû être effectué.

La comparaison entre l'échantillon de répondants et la population du C2RMF est représentée dans les tableaux ci-dessous. Les chiffres entourés soulignent des écarts entre la population de répondants et la population d'origine du C2RMF. Il s'agit donc d'analyser leurs résultats avec prudence.

SITES	REPONDANTS		C2RMF	
	EFFECTIF	%	EFFECTIF	%
NON REPONSE	10	7%		
CARROUSEL	65	42%	73	38%
FLORE	36	24%	53	28%
PER	42	27%	66	34%
TOTAL	153	100%	192	100%

ENCADRANTS	EFFECTIF	%	EFFECTIF	%
NON REPONSE	13	11%		
OUI	41	35%	47	30%
NON	63	54%	109	70%
TOTAL	117	100%	156	100%

DEPARTEMENTS	EFFECTIF	%	EFFECTIF	%
NON REPONSE	9	7%		
DIR/ADM/CHA	25	21%	53	34%
ARCH/NTI/CP	23	19%	28	18%



<b>RECHERCHE</b>	<b>36</b>	<b>30%</b>	<b>42</b>	<b>27%</b>
<b>RESTAURATION</b>	<b>28</b>	<b>23%</b>	<b>34</b>	<b>22%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100%</b>	<b>157</b>	<b>100%</b>

	<b>REPONDANTS</b>		<b>C2RMF</b>	
<b>ANCIENNETE</b>	<b>EFFECTIF</b>	<b>%</b>	<b>EFFECTIF</b>	<b>%</b>
<b>NON REPONSE</b>	<b>9</b>	<b>8%</b>		
<b>5 ANS ET MOINS</b>	<b>38</b>	<b>32%</b>	<b>43</b>	<b>31%</b>
<b>6-10 ANS</b>	<b>20</b>	<b>17%</b>	<b>38</b>	<b>28%</b>
<b>11-20 ANS</b>	<b>28</b>	<b>24%</b>	<b>44</b>	<b>32%</b>
<b>21-30 ANS</b>	<b>18</b>	<b>15%</b>	<b>12</b>	<b>9%</b>
<b>PLUS DE 30 ANS</b>	<b>4</b>	<b>3%</b>	<b>1</b>	<b>1%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

<b>AGE</b>	<b>EFFECTIF</b>	<b>%</b>	<b>EFFECTIF</b>	<b>%</b>
<b>NON REPONSE</b>	<b>11</b>	<b>9%</b>		
<b>25 ANS ET MOINS</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>1%</b>
<b>26-35 ANS</b>	<b>10</b>	<b>9%</b>	<b>11</b>	<b>7%</b>
<b>36-45 ANS</b>	<b>36</b>	<b>31%</b>	<b>49</b>	<b>31%</b>
<b>46-55 ANS</b>	<b>35</b>	<b>30%</b>	<b>53</b>	<b>34%</b>
<b>56 ANS ET PLUS</b>	<b>25</b>	<b>21%</b>	<b>42</b>	<b>27%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>

	<b>REPONDANTS</b>		<b>C2RMF</b>	
<b>SEXE</b>	<b>EFFECTIF</b>	<b>%</b>	<b>EFFECTIF</b>	<b>%</b>
<b>NON REPONSE</b>	<b>7</b>	<b>6%</b>		
<b>H</b>	<b>49</b>	<b>42%</b>	<b>74</b>	<b>47%</b>
<b>F</b>	<b>61</b>	<b>52%</b>	<b>82</b>	<b>53%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>

<b>STATUTS</b>	<b>EFFECTIF</b>	<b>%</b>	<b>EFFECTIF</b>	<b>%</b>
<b>NON REPONSE</b>	<b>8</b>	<b>7%</b>		
<b>A</b>	<b>64</b>	<b>55%</b>	<b>86</b>	<b>55%</b>
<b>B</b>	<b>22</b>	<b>19%</b>	<b>24</b>	<b>15%</b>
<b>C</b>	<b>23</b>	<b>20%</b>	<b>45</b>	<b>29%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>



## 2. Les unités de travail (UT)

Pour réaliser l'évaluation des RPS et les intégrer dans le DUERP il est nécessaire de regrouper les agents en UT. Au regard des résultats du questionnaire, il est apparu pertinent de rassembler les agents selon 2 variables : le métier (= le département) et le fait d'encadrer ou non une équipe. Pour rappel, pour respecter la confidentialité des données issues des questionnaires et avoir des UT les plus équilibrées possible en termes d'effectif, deux départements ont été regroupés : la Conservation préventive et les Archives/NTI. Ainsi le recueil de données s'est réalisé selon 5 UT :

1. Le département Recherche (les agents non encadrant)
2. Le département Restauration (les agents non encadrant)
3. Les départements de la Conservation préventive et des Archives/NTI (les agents non encadrant)
4. L'administration/la Direction/les chargés de missions (les agents non encadrant)
5. Les encadrants (tous métiers confondus)

Pour chaque UT les résultats vont être présentés en 3 temps :

1. Synthèse des résultats du questionnaire sur les sept dimensions suivantes :
  - La latitude décisionnelle
  - La demande psychologique
  - Le croisement latitude décisionnelle/demande psychologique
  - Le soutien social
  - La reconnaissance
  - Le sens du travail
  - L'insécurité de la situation de travail
  - Les exigences émotionnelles
2. Présentation des situations de RPS exprimées par les agents durant les entretiens collectifs sous forme de tableaux contenant :
  - Les facteurs de risques : ils renvoient aux contraintes présentes dans le travail qui sont à l'origine de la situation de risque
  - Les critères d'évaluation du risque :
    - i. Les impacts de la situation sur le travail, les individus et le collectif
    - ii. La fréquence d'apparition de la situation
    - iii. Le nombre d'agents exposés à cette situation sur l'UT
  - Le niveau d'intensité du risque : il résulte du croisement des différents critères d'évaluation et se décompose en 3 niveaux : faible, moyen et significatif
  - Les idées d'actions émises par les agents pour améliorer et/ou éviter la situation de risque
3. Synthèse des problématiques sur l'UT sous formes de tableaux récapitulatifs.

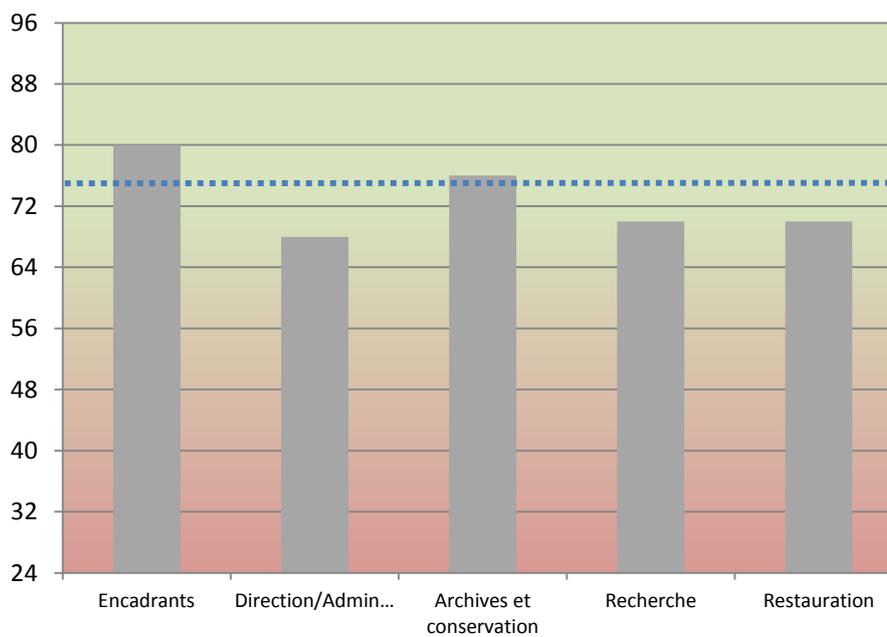


### 3. Le département Recherche (les agents non encadrants)

#### **Synthèse des résultats du questionnaire**

##### **a) La latitude décisionnelle (LD) :**

Les médianes de chacune des unités de travail se répartissent de la façon suivante :



Médiane C2RMF — — — —

Les répondants non encadrants du département Recherche ont de l'autonomie dans leur travail néanmoins leur médiane est inférieure à la médiane du C2RMF.

En observant le détail des questions il ressort les éléments suivants :

- Pour la majorité (à partir de 60%) des répondants non encadrants du département Recherche les points d'appui identifiés sont :
  - La possibilité d'apprendre des choses nouvelles, de développer des compétences professionnelles
  - La liberté d'action, de décision et d'influence sur le travail
  - La créativité et la variété des activités
  - La possibilité d'interrompre le travail si besoin
  - Le fait d'être consulté lorsqu'il y a des changements relatifs au travail
  - Le haut niveau de compétence nécessaire pour réaliser le travail
- Pour une part non négligeable (plus de 40%) des répondants non encadrants du département Recherche les points de vigilance identifiés sont :
  - La répétitivité des tâches



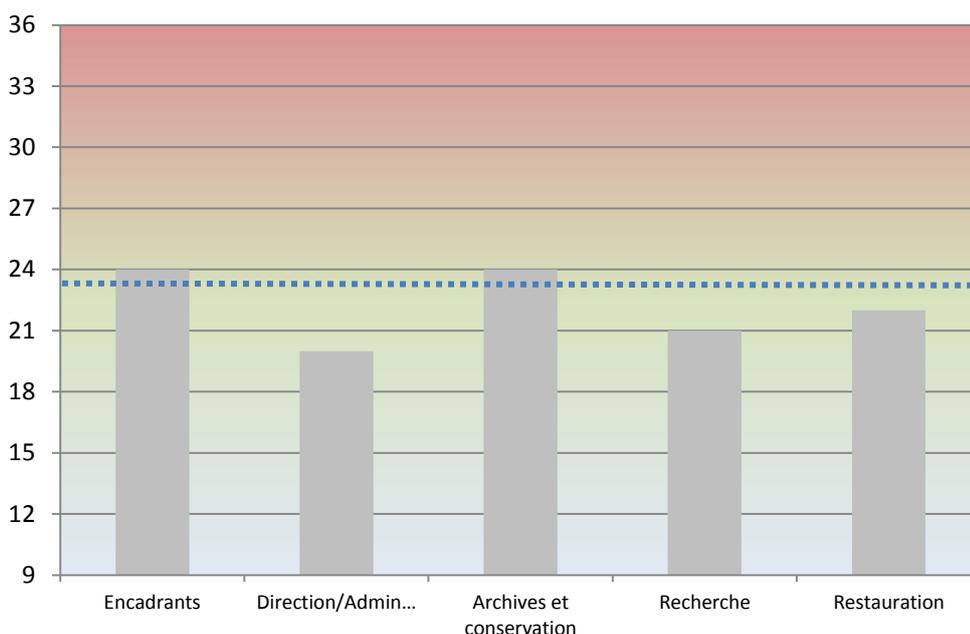
Les réactions des agents aux résultats lors des entretiens collectifs/individuels :

▪ **Manque d'implication des agents :**

- Les agents pointent un nombre élevé de procédures qui ont été définies sans qu'ils ne soient consultés et impliqués au préalable. Ainsi elles leur semblent « *lourdes et inadaptées* ».
- Ils dénoncent une coordination excessive de la hiérarchie « *tout passe par les chefs de groupe* »

**b) La demande psychologique (DP) :**

Les médianes de chacune des unités de travail se répartissent de la façon suivante :



Médiane C2RMF — — — —

Les répondants non encadrants du département Recherche ont une médiane DP inférieure à la médiane C2RMF.

En observant le détail des questions il ressort les éléments suivants :

- Pour la majorité (à partir de 60%) des répondants non encadrants du département Recherche les points d'appui identifiés sont :
  - La quantité et le temps pour réaliser le travail sont jugés adaptés
  - Pas ou peu d'ordres contradictoires et de demandes extérieures pressantes
  - Le travail des collègues ne semble pas ralentir leur propre travail
  - Le fait de parvenir à concilier travail et obligations familiales
  - Un faible contrôle du N+1
- Pour une part non négligeable (plus de 40%) des répondants non encadrants du département Recherche les points de vigilance identifiés sont :
  - Le fait de devoir travailler très vite, intensément et avec un niveau de concentration important
  - Les interruptions de tâches fréquentes et l'impression d'un travail « bousculé »
  - Le fait de devoir penser à trop de choses à la fois



Les réactions des agents aux résultats lors des entretiens collectifs/individuels :

- Le sentiment d'une répartition des charges inégale entre les agents non encadrants du département Recherche
  - « Moins t'en fais, plus t'es tranquille », « Le problème c'est surtout que les personnes font ce qu'elles veulent »
- L'impression que les tâches liées aux demandes de la restauration sont moins prioritaires, voire qu'il faudrait parfois « argumenter » pour réaliser les études correspondantes

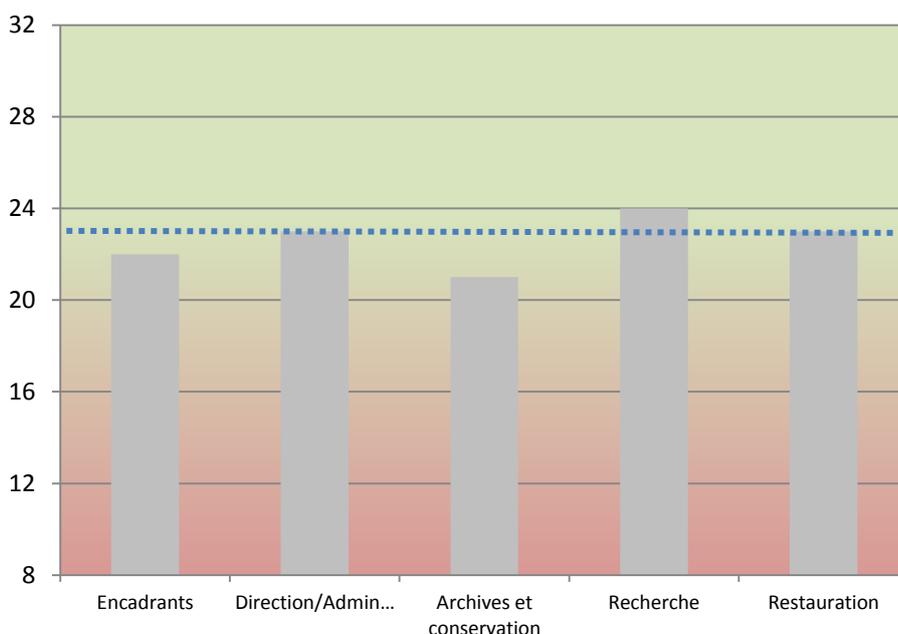
**c) Le croisement LD – DP : 4 types de situations de travail**

TYPES DE SITUATIONS	C2RMF	RECHERCHE
ACTIFS	54%	58%
TENDU	20%	16%
PASSIF	8%	5%
DETENDU	18%	21%

Les répondants non encadrants du département Recherche sont majoritairement en situation « active » de travail, c'est-à-dire que les agents disposent d'une forte demande psychologique, mais bénéficient également d'une forte latitude décisionnelle pour réaliser leurs tâches. 16% des répondants de ce département sont en situation de travail « tendu », et sont donc considérés comme des populations à risque (ayant une forte demande psychologique mais peu de latitude décisionnelle pour y faire face).

**d) Le soutien social (SS):**

Les médianes de chacune des unités de travail se répartissent de la façon suivante :



Médiane C2RMF — — — —



Les répondants non encadrants du département Recherche semblent bénéficier d'un soutien social au travail. Leur médiane de SS est légèrement plus élevée que la médiane du C2RMF.

En observant le détail des questions il ressort les éléments suivants :

- Pour la majorité (à partir de 60%) des répondants non encadrants du département Recherche les points d'appui identifiés sont :
  - Le souci du supérieur direct concernant le bien-être de ses subordonnés, son attention vis-à-vis de ce qui lui est dit et son aide pour mener les tâches à bien
  - 100% des répondants disent de leurs collègues qu'ils sont professionnellement compétents
  - Les collègues semblent s'entraider et se manifester de l'intérêt. Leurs relations sont décrites comme amicales
  - Une faible exposition aux agressivités verbales et une absence d'agressivité physique
  - Des messages électroniques rarement agressifs
- Pour une part non négligeable (plus de 40%) des répondants non encadrants du département Recherche les points de vigilance identifiés sont :
  - La difficulté du supérieur direct à faire collaborer ses subordonnés
- Les répondants non encadrants du département Recherche ont relaté dans le questionnaire des **situations difficiles** en lien avec **la relation avec la hiérarchie** : le sentiment d'un manque d'écoute et de reconnaissance de la hiérarchie voire parfois l'impression que le travail des agents est méprisé. La relation de confiance avec la hiérarchie se détériorerait et générerait un état de mal-être. La communication avec la hiérarchie supérieure et les acteurs en interne semble également se dégrader et porter atteinte au bon fonctionnement du service.

Les réactions des agents aux résultats lors des entretiens collectifs/individuels :

- **Relations entre les départements :**
  - La dégradation des relations entre les départements est jugée plus pénible que l'intensité du travail. Elle est reliée à un sentiment de méconnaissance et de manque de reconnaissance.
  - Entre la recherche (recherche scientifique « *tous les scientifiques sont au département Recherche* », corpus d'étude) et la restauration (accompagnement des œuvres) les priorités semblent différentes avec pour conséquence l'impression que les demandes de la restauration sont secondaires « *sous prétexte d'un manque de temps* ».
  - Les relations avec l'administration sont décrites comme « tendues ». En cause la « rigidité » des procédures et des documents proposés jugés inapplicables et qui génèreraient une perte de temps. Les décisions de la direction sont décrites comme « arbitraires » et notamment lorsqu'elles ne sont pas expliquées et sans concertation préalable des agents concernés.
- **Relations avec la hiérarchie et les collègues :**
  - Pas/peu de contact avec la hiérarchie sauf pour les relectures qui semblent générer une perte de temps.
  - La hiérarchie a un rôle jugé davantage « *administratif* » (signature des documents) que « *scientifique* » (soutien dans les recherches). Ce ressenti est d'autant plus mal vécu que le temps perdu à attendre les retours de la hiérarchie ne permet pas d'utiliser le matériel « haut niveau » à disposition. En conséquence les agents ont l'impression de perdre en autonomie.



- Un manque de confiance en la hiérarchie lié à :
  - l'impression d'une rétention d'information jugée insuffisante pour approfondir les sujets, avec « *des mensonges, un manque de transparence* ».
  - l'impression de craintes de la part de la hiérarchie quant au développement de compétences/d'expertises chez les subordonnés avec pour conséquences une compétition entre les agents de la Recherche et un manque de reconnaissance (publication) de certains travaux réalisés : « *donner un travail à l'un sans le dire à l'autre* », « *diviser pour mieux régner* ».
- Entre collègues « *certaines ne communiquent pas leurs références = chasse gardée* » ce qui génère une absence de mise en commun des données et une perte de temps.
- « *Ambiance étouffante au labo* » différente de Versailles où il y aurait possibilité de « *prendre l'air* ».

#### e) La reconnaissance (R):

Les répondants non encadrants du département Recherche semblent bénéficier d'une reconnaissance au travail.

En observant le détail des questions il ressort les éléments suivants :

- Pour la majorité (à partir de 60%) des répondants non encadrants du département Recherche les points d'appui identifiés sont :
  - Le respect des supérieurs et des collègues
  - Le soutien dans les situations difficiles
  - Le sentiment d'être traité de façon juste
  - Pas/peu de changements indésirables vécus
  - Une sécurité d'emploi
  - Une adéquation entre la formation et la profession, entre les efforts et le respect/l'estime reçu
- Pour une part non négligeable (plus de 40%) des répondants non encadrants du département Recherche les points de vigilance identifiés sont :
  - Des perspectives de promotions faibles qui seraient en inadéquation avec les efforts fournis et qui semblent perturber les répondants
  - Une inadéquation entre les efforts et le salaire

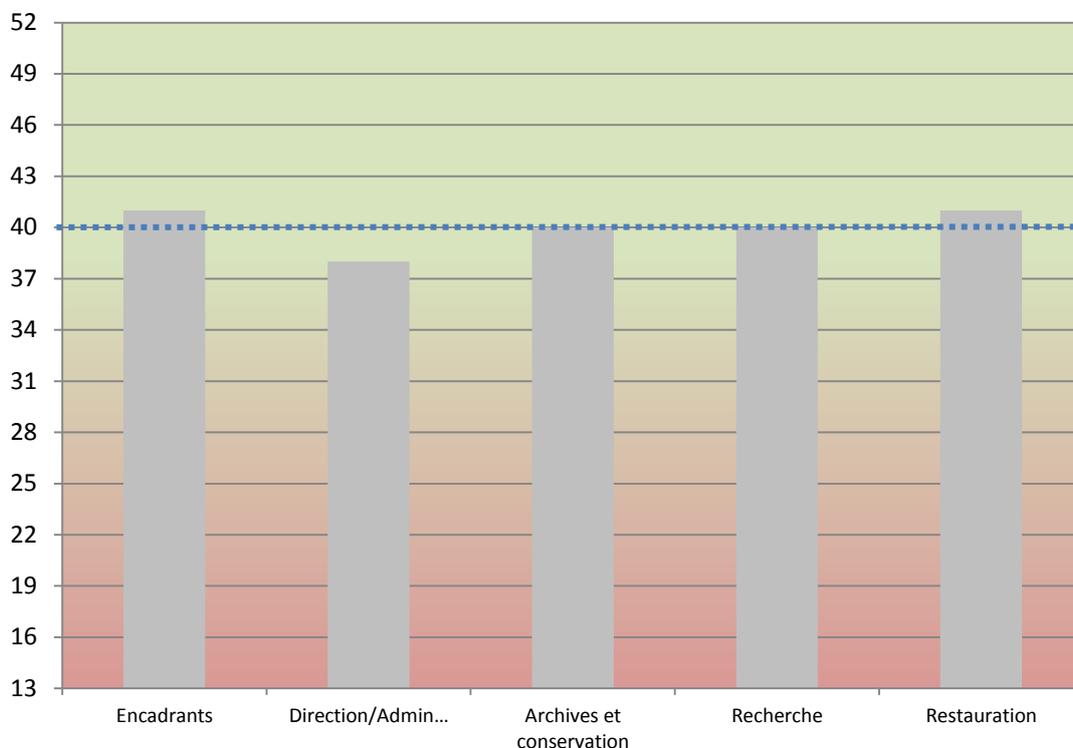
Les réactions des agents aux résultats lors des entretiens collectifs/individuels :

- **Manque de reconnaissance des agents :**
  - Ils ont l'impression de ne pas être suffisamment impliqués dans le travail de préparation, d'échange avec les autres et de synthèse. « *Les choix sont toujours faits en amont* », « *fausses réunions = fausse implication* ». Le travail est ainsi jugé moins riche et moins pertinent. Ce sentiment de « *mise à l'écart* » génère une démotivation, un manque de reconnaissance voire parfois d'injustice lorsque des agents sont impliqués et pas d'autres (privilèges « *au grade* »).
  - L'exploitation des travaux de recherche réalisés ne permettrait pas toujours de valoriser justement les agents qui y ont contribué. « *Le travail est réapproprié par d'autres* », « *c'est clairement de l'exploitation* ».
  - Néanmoins l'extérieur (musées, partenaires ou autres) est décrit comme une source de reconnaissance du travail réalisé.



## f) Le sens du travail (ST) :

Les médianes de chacune des unités de travail se répartissent de la façon suivante :



Médiane C2RMF — — — —

Les répondants non encadrants du département Recherche ont une médiane ST semblable à la médiane du C2RMF.

En observant le détail des questions il ressort les éléments suivants :

- Pour la majorité (à partir de 60%) des répondants non encadrants du département Recherche les points d'appui identifiés sont :
  - Les tâches sont décrites comme intéressantes et en adéquation avec les attentes des agents
  - Le travail des agents de la Recherche leur permet d'avoir des relations professionnelles satisfaisantes et de se sentir utiles
  - Ils n'ont ni le sentiment de s'ennuyer ni d'être exploité
  - Ils semblent fiers du travail réalisé, qu'ils exercent tel qu'ils le conçoivent et en répondant davantage aux exigences du métier qu'aux critères d'évaluation de la hiérarchie
  - Ils n'ont pas le sentiment de faire des choses « immorales »
- Pour une part non négligeable (plus de 40%) des répondants non encadrants du département Recherche les points de vigilance identifiés sont :
  - Les règles qui régissent l'activité professionnelle ne semblent pas justes



### Les réactions des agents aux résultats lors des entretiens collectifs/individuels :

#### ▪ **Qualité du travail :**

- Il semblerait que la vision du C2RMF soit dégradée à l'extérieur « *ils n'espèrent même plus obtenir quelque chose de nous* »
- Les agents ont l'impression que les procédures alourdissent le travail au point que certains projets n'aboutissent pas

#### **g) L'insécurité de la situation de travail :**

Les répondants non encadrants du département Recherche décrivent une situation de travail plutôt source d'insécurité :

- 76% ne semblent pas avoir l'impression de pouvoir exercer leur métier ailleurs qu'au C2RMF
- 77% expriment ne pas avoir confiance en l'avenir du C2RMF et 66% en l'avenir de leur métier
- 71% disent peu/pas comprendre la stratégie et les objectifs du C2RMF
- 70% jugent peu stimulantes pour eux les évolutions au sein du C2RMF

Au-delà de l'insécurité exprimée par ces chiffres, les réactions des agents en lien avec ces données dénoncent :

- Un manque de définition des objectifs du C2RMF et leur déclinaison sur les différents départements/services
- L'impression d'une perte d'autonomie et d'un manque d'implication dans les projets et décisions

#### **h) Les exigences émotionnelles :**

Les répondants non encadrants du département Recherche semblent peu exposés aux exigences émotionnelles :

- Seul 5% d'entre eux disent vivre des tensions avec les partenaires du C2RMF
- Plus de 80% n'ont pas le sentiment de devoir cacher leurs émotions
- Attention tout de même aux répondants qui se disent régulièrement en contact direct avec le public (musées, professionnels du patrimoine, fournisseurs, usagers) (57%)

### ***Les situations de RPS exprimées par les agents***

Au-delà des résultats du questionnaire et des réactions des agents non encadrants de la Recherche vis-à-vis de ces données, des situations particulières de risques psychosociaux ont été exprimées. Elles illustrent des situations de travail où les contraintes auxquelles les agents doivent faire face sont plus présentes que les ressources dont ils disposent (cf. tableaux ci-après).



1. UT 2. (PARTICULARITES)	4. FACTEURS DE RISQUES	5. CRITERES D'EVALUATION			
Recherche		<b>INDIVIDU</b>		<b>FREQUENCE</b>	
			Atteintes légères (irritation, agacement) sans arrêt de travail	X	< 1 fois par mois
<b>3. SITUATION DE RPS</b>	Manque de procédure de gestion des absences : pas d'anticipation et de communication par la hiérarchie, pas d'avertissement des partenaires extérieurs  Charge de travail élevée liée à un manque de binôme/relai pour réaliser la charge pendant l'absence  Retour difficile suite à un arrêt de travail de plusieurs mois  Manque de reconnaissance de la charge : méconnaissance du travail réel liée à beaucoup d'interlocuteurs	X	Effets réversibles sur la santé, possibilité d'arrêts de travail		Min. 1 fois par mois
		Effets irréversibles sur la santé physique ou mentale, arrêts de travail fréquents		Min. 1 fois par sem. /jour	
		<i>Commentaires : symptômes dépressifs</i>			
		<b>TRAVAIL</b>		<b>PERSONNES EXPOSEES</b>	
			Pas de conséquence visible sur le travail		Moins de 10% de l'UT
		X	Perturbation de l'activité rattrapée	X	Entre 10% et 40% de l'UT
			Impacts sur la qualité/ production voire objectifs non atteints		Entre 40% et 60% de l'UT
		<i>Commentaires : retard dans les missions et mécontentement des prestataires extérieurs</i>			
					Plus de 60% de l'UT
			<b>COLLECTIF</b>		<b>6. INTENSITE DU RISQUE</b>
<b>7. IDEES D' ACTIONS DES AGENTS</b>			Possibilité de tension entre acteurs		<b>FAIBLE</b>
			Tension visibles entre acteurs		<b>MOYEN</b>
Mettre en place des temps qui permettraient de présenter le travail réalisé par chacun (exemple : AG)		X	Dysfonctionnements importants entre acteurs, impacts sur plusieurs pôles d'activité	X	<b>SIGNIFICATIF</b>
		<i>Commentaires : relations tendues avec les collègues et les partenaires extérieurs</i>			



1. UT 2. (PARTICULARITES)	4. FACTEURS DE RISQUES	5. CRITERES D'EVALUATION			
<b>Recherche (groupes objet, aglae, image)</b>	Conflits entre les entités.  Blocage des collaborations, compétitions, concurrence avec les anciens collègues.	<b>INDIVIDU</b>		<b>FREQUENCE</b>	
		X	Atteintes légères (irritation, agacement) sans arrêt de travail	X	< 1 fois par mois
			Effets réversibles sur la santé, possibilité d'arrêts de travail		Min. 1 fois par mois
	Effets irréversibles sur la santé physique ou mentale, arrêts de travail fréquents		Min. 1 fois par sem. /jour		
<b>3. SITUATION DE RPS</b>	Confusion voire similitudes des attributions entre la nouvelle entité CNRS et le C2RMF.  Diminution des champs de compétences, pertes d'instrumentation, des sujets de recherches sont partis au CNRS et d'autres ont été arrêtée.	<b>TRAVAIL</b>		<b>PERSONNES EXPOSEES</b>	
		Pas de conséquence visible sur le travail		Moins de 10% de l'UT	
		Perturbation de l'activité rattrapée		Entre 10% et 40% de l'UT	
		X	Impacts sur la qualité/ production voire objectifs non atteints		Entre 40% et 60% de l'UT
		<i>Commentaire : difficultés à répondre à certains besoins des partenaires</i>		X	Plus de 60% de l'UT
		<b>COLLECTIF</b>		<b>6. INTENSITE</b>	
			Possibilité de tension entre acteurs		<b>FAIBLE</b>
Faciliter un dialogue entre les 2 entités. Clarifier les missions et les fonctions des acteurs de l'organigramme dans lequel l'UMR était inséré. Faciliter la collaboration entre les 2 entités. Accompagner les changements pour qu'ils soient moins brutaux	X	Tension visibles entre acteurs		<b>MOYEN</b>	
		Dysfonctionnements importants entre acteurs, impacts sur plusieurs pôles d'activité	X	<b>SIGNIFICATIF</b>	



1. UT 2. (PARTICULARITES)	4. FACTEURS DE RISQUES	5. CRITERES D'EVALUATION			
Recherche	Critères d'évolution de carrière perçus comme non objectifs / flous et sentiment d'injustice  Relation(s) tendue(s) avec la hiérarchie (directe ou supérieure) qui bloque(ent) l'évolution de carrière  Manque de communication avec la hiérarchie (directe ou supérieure)  Manque de reconnaissance de l'activité et notamment des besoins en formation jugés indispensables	<b>INDIVIDU</b>		<b>FREQUENCE</b>	
3. SITUATION DE RPS			Atteintes légères (irritation, agacement) sans arrêt de travail	x < 1 fois par mois	
		x	Effets réversibles sur la santé, possibilité d'arrêts de travail		Min. 1 fois par mois
			Effets irréversibles sur la santé physique ou mentale, arrêts de travail fréquents		Min. 1 fois par sem. /jour
			<b>TRAVAIL</b>		<b>PERSONNES EXPOSEES</b>
		x	Pas de conséquence visible sur le travail		Moins de 10% de l'UT
			Perturbation de l'activité rattrapée	x	Entre 10% et 40% de l'UT
			Impacts sur la qualité/ production voire objectifs non atteints		Entre 40% et 60% de l'UT
					Plus de 60% de l'UT
			<b>COLLECTIF</b>		<b>6. INTENSITE DU RISQUE</b>
<b>7. IDEES D'ACTIONS DES AGENTS</b>		Possibilité de tension entre acteurs		<b>FAIBLE</b>	
Reconnaître les différents statuts au sein du département Recherche.	x	Tension visibles entre acteurs		<b>MOYEN</b>	
Remettre à jour les fiches de poste notamment pour prendre en compte les besoins en formation.		Dysfonctionnements importants entre acteurs, impacts sur plusieurs pôles d'activité		<b>SIGNIFICATIF</b>	
Améliorer la gestion des conflits.					



## Synthèse des problématiques du département Recherche pour les agents non encadrants

### La synthèse sur l'ensemble des dimensions

DIMENSIONS	PAR RAPPORT AUX AGENTS DU C2RMF	POINTS DE VIGILANCE
LATITUDE DECISIONNELLE	RESSOURCE	Procédures jugées inadaptées
DEMANDE PSYCHOLOGIQUE	CONTRAINTE	Charge mentale liée aux interruptions et à la concentration
SOUTIEN SOCIAL	RESSOURCE	Dégradation des relations entre le département et manque de confiance de la hiérarchie
RECONNAISSANCE	RESSOURCE	Perspectives de promotion/d'évolution et salaire jugées insuffisantes
SENS DU TRAVAIL	RESSOURCE	Procédures qui impactent la qualité du travail et l'image du C2RMF
INSECURITE	CONTRAINTE	Incertitude en l'avenir du C2RMF, du métier et manque de clarté dans les objectifs et la stratégie
EXIGENCES EMOTIONNELLES	RESSOURCE	57% régulièrement en contact direct avec le public

### La synthèse des situations de RPS

SITUATIONS DE RPS	FACTEURS DE RISQUE	INTENSITE DU RISQUE
Retour difficile suite à un arrêt de travail de plusieurs mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de procédure de gestion des absences</li> <li>• Charge de travail élevée au retour</li> <li>• Manque de reconnaissance de la charge</li> </ul>	SIGNIFICATIF
Incompréhensions des raisons de la scission de l'UMR CNRS 171 et du C2RMF.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflit entre les entités</li> <li>• Blocage des collaborations, compétitions, concurrence avec les anciens collègues</li> <li>• Confusion voire similitudes des attributions entre la nouvelle entité CNRS et le C2RMF</li> <li>• Diminution des champs de compétences, pertes d'instrumentation/ sujets de recherches</li> </ul>	SIGNIFICATIF
Relation(s) tendue(s) avec la hiérarchie (directe ou supérieure) qui bloque(ent) l'évolution de carrière	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critères d'évolution de carrière perçus comme non objectifs / flous et sentiment d'injustice</li> <li>• Manque de communication avec la hiérarchie (directe ou supérieure)</li> <li>• Manque de reconnaissance de l'activité et notamment des besoins en formation jugés indispensables</li> </ul>	MOYEN



**Les ressources exprimées par les agents non encadrants du département Recherche:**

- Les dossiers sont jugés intéressants et génèrent un sentiment d'utilité
- La réalisation de tâches techniques valorisantes procure une satisfaction au travail
- Ils apprécient :
  - les collaborations avec la restauration
  - la reconnaissance externe des conservateurs libéraux
  - de ne pas être trop gênés par la « réunionite » ou la « téléphonite »
- Ils disent disposer d'un très bon matériel « *on est bien lotis par rapport aux autres laboratoires de recherche* »
- L'environnement de travail à Versailles « *permet de prendre l'air* » et de se ressourcer

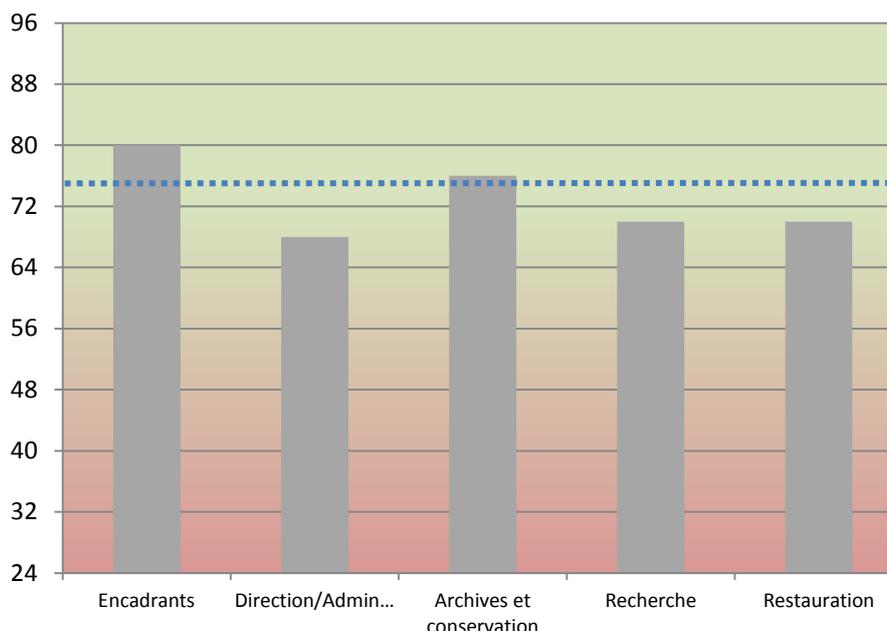


#### 4. Le département Restauration (les agents non encadrants)

##### **Synthèse des résultats du questionnaire**

###### **a) La latitude décisionnelle (LD) :**

Les médianes de chacune des unités de travail se répartissent de la façon suivante :



Médiane C2RMF — — — —

Les répondants non encadrants du département Restauration ont de l'autonomie dans leur travail néanmoins leur médiane est inférieure à la médiane du C2RMF.

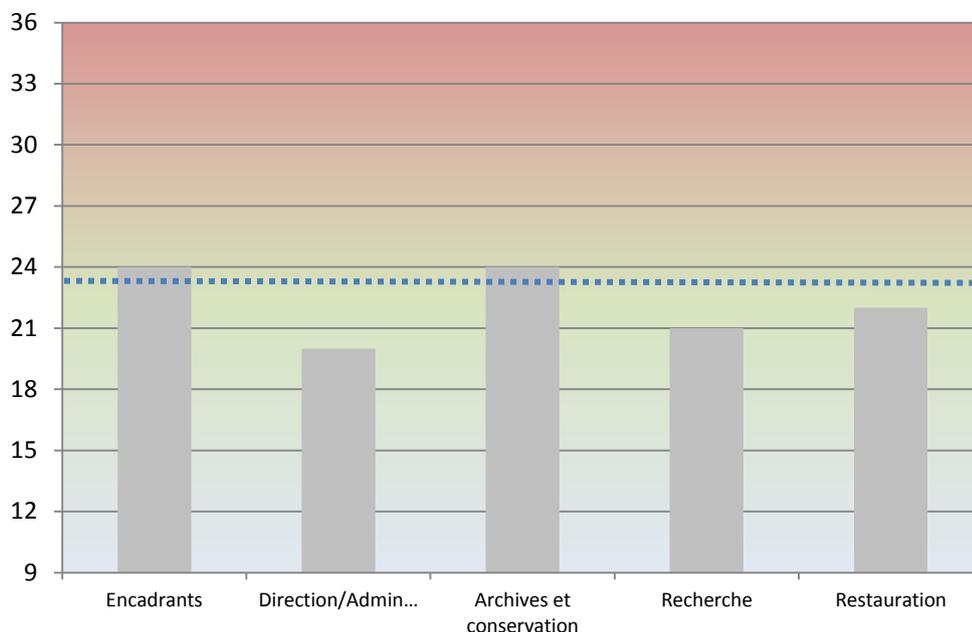
En observant le détail des questions il ressort les éléments suivants :

- Pour la majorité (à partir de 60%) des répondants non encadrants du département Restauration les points d'appui identifiés sont :
  - La possibilité d'apprendre des choses nouvelles, de développer des compétences professionnelles
  - La liberté d'action et d'influence sur le travail avec la possibilité de l'interrompre si besoin
  - La créativité et la variété des activités
  - Le haut niveau de compétence nécessaire pour réaliser le travail
- Pour une part non négligeable (plus de 40%) des répondants non encadrants du département Restauration les points de vigilance identifiés sont :
  - La répétitivité des tâches
  - Peu de prise de décision par soi-même
  - Le fait de ne pas être consulté lorsqu'il y a des changements concernant le travail



## b) La demande psychologique (DP) :

Les médianes de chacune des unités de travail se répartissent de la façon suivante :



Médiane C2RMF — — — —

Les répondants non encadrants du département Restauration ont une médiane DP élevée mais qui se situe légèrement en dessous de la médiane C2RMF.

En observant le détail des questions il ressort les éléments suivants :

- Pour la majorité (à partir de 60%) des répondants non encadrants du département Restauration les points d'appui identifiés sont :
    - Le temps pour réaliser correctement le travail est jugé nécessaire
    - Pas ou peu d'ordres contradictoires et de demandes extérieures pressantes
    - Le fait de parvenir à concilier travail et obligations familiales
  - Pour une part non négligeable (plus de 40%) des répondants non encadrants du département Restauration les points de vigilance identifiés sont :
    - Le fait de devoir travailler très vite, intensément et avec un niveau de concentration important
    - Une quantité de travail jugée excessive
    - Les interruptions de tâches fréquentes et l'impression d'un travail « bousculé »
    - Le fait d'être ralenti par le travail des collègues ou d'autres départements
    - Un contrôle permanent du travail par la hiérarchie
    - Le fait de devoir penser à trop de choses à la fois
- Les répondants non encadrant du département Restauration ont relaté dans le questionnaire des **situations difficiles** en lien avec **l'intensité du travail** : demandes nombreuses, délais courts et charge mentale



Les réactions des agents aux résultats lors des entretiens collectifs/individuels :

- Les agents ont évoqués des délais courts avec des urgences qui paraissent parfois « aberrantes » et qui semblent à l'origine d'une désorganisation « *le planning est tout le temps modifié* »
- Un manque de visibilité sur la charge est dénoncé et serait lié à l'absence de réunions de concertations « *ça reste au niveau de la hiérarchie* »
- Un besoin de cadrage au moment de la prise de poste où l'autonomie est décrite comme excessive
- Un manque d'effectif sur certains postes et un sentiment d'inégalité dans la répartition de la charge : les agents dénoncent des écarts de compétences avec parfois l'impression « *d'immunité totale* ». Ces différences de traitement seraient d'autant plus mal vécues qu'elles amplifieraient la mauvaise répartition de la charge pour les agents investis et compétents : « *c'est toujours ceux qui disent oui à qui l'on fait les demandes* ». Cette surcharge serait à l'origine d'une baisse de la qualité de travail « *je ne peux qu'avoir des échecs* », « *travail vite fait, pas vérifié ou parfois refus* ».

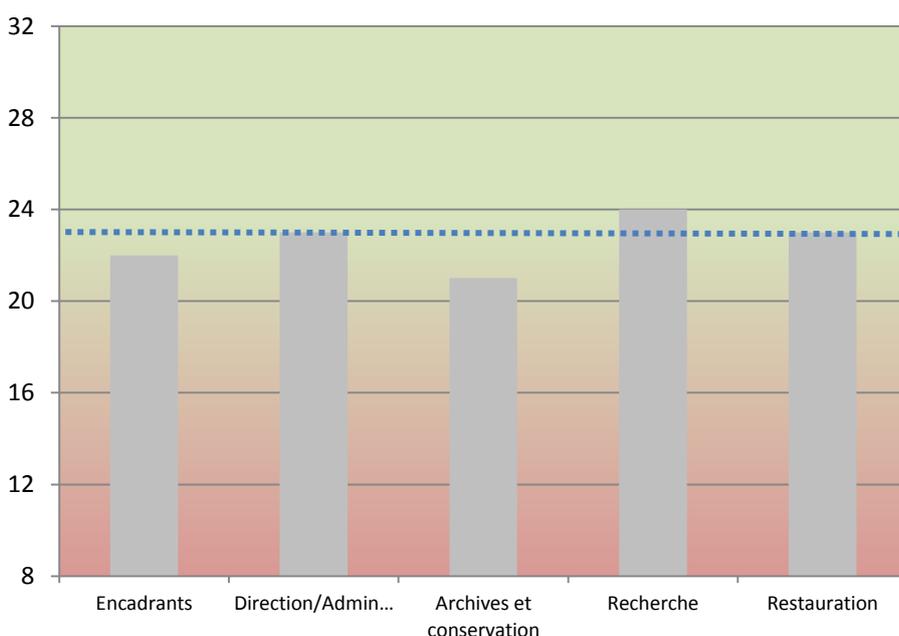
**c) Le croisement LD – DP : 4 types de situation de travail**

TYPES DE SITUATIONS	C2RMF	RESTAURATION
<b>ACTIFS</b>	54%	18%
<b>TENDU</b>	20%	55%
<b>PASSIF</b>	8%	0%
<b>DETENDU</b>	18%	27%

La majorité des répondants de l'unité de travail Restauration sont en situation de travail tendu. Ils sont donc plus que les autres (20% des répondants de la population globale) exposé à cette situation de risque.

**d) Le soutien social (SS):**

Les médianes de chacune des unités de travail se répartissent de la façon suivante :



Médiane C2RMF — — — —



Les répondants non encadrants du département Restauration ont une médiane SS semblable à celle du C2RMF.

En observant le détail des questions il ressort les éléments suivants :

- Pour la majorité (à partir de 60%) des répondants non encadrants du département Restauration les points d'appui identifiés sont :
  - Le souci du supérieur direct concernant le bien-être de ses subordonnés, son attention vis-à-vis de ce qui lui est dit et sa capacité à faire collaborer ses subordonnés
  - Les répondants disent de leurs collègues qu'ils sont professionnellement compétents
  - Les collègues semblent s'entraider et se manifester de l'intérêt . Leurs relations sont décrites comme amicales
  - Une faible exposition aux agressivités verbales et une absence d'agressivité physique
- Pour une part non négligeable (plus de 40%) des répondants non encadrants du département Restauration les points de vigilance identifiés sont :
  - Les répondants expriment un manque de soutien du supérieur direct pour mener les tâches à bien
  - Les répondants disent recevoir de temps en temps des messages électroniques agressifs
- Les répondants non encadrant du département Recherche ont relaté dans le questionnaire des **situations difficiles** en lien avec :
  - **La relation avec la hiérarchie directe** : les répondants dénoncent des pratiques inadaptées (reproches injustifiés, attitude d'évitement, mépris, ...) qui dégradent la relation et la confiance vis-à-vis de la hiérarchie directe.
  - **La relation avec la hiérarchie supérieure et les acteurs en interne** : les répondants expriment un manque de confiance et de réactivité dans la prise en compte des remontées terrain et la gestion de situations de souffrance par la hiérarchie supérieure et les acteurs clés. Ils sont décrits comme « *déconnectés de la réalité* ».

Les réactions des agents aux résultats lors des entretiens collectifs/individuels :

- **Des relations difficiles avec les départements :**
  - La relation avec le département Recherche semble être plus tendue qu'avec les autres départements/services.
    - Les agents de la Restauration décrivent un état de « dépendance » avec la Recherche lié à leurs demandes d'analyses. Ils ont l'impression que la Recherche « *bloque le travail* » de la Restauration avec pour conséquence des difficultés pour les agents à tenir les plannings et à faire des publications. Ils se disent ainsi privés d'une source essentielle de reconnaissance.
    - Les agents parlent d'une « opposition forte » entre les objectifs des différents départements qui semblent ne pas aller dans le même sens. Ils évoquent des visions différentes et un manque de compréhension des métiers entre eux.
      - Le département Recherche valoriserait la recherche sur les œuvres en tant que telles davantage que sur les techniques de restauration.
      - Le département Restauration quant à lui se fixerait pour objectif premier de répondre aux demandes des musées, « *on est au service des musées de France* ».



- L'absence exprimée de projet commun/de priorisation/de politique donnent l'impression aux agents d'une « *politique de l'autruche* » et d'un « *manque d'ouverture d'esprit* » avec comme constat que « *la fusion n'est que sur le papier* ».
- En conséquence les agents de la Restauration ont le sentiment que leur rôle n'est pas reconnu et notamment par la Recherche. Ils ont le sentiment d'être considérés comme « inférieurs ».
- **Des procédures jugées « lourdes et inadaptées » :**
  - Les agents dénoncent l'inefficacité des procédures qui stipulent que « *tout doit passer par la hiérarchie* ».
  - Il semblerait que la priorisation faite par la hiérarchie ne permette pas de réaliser les travaux demandés par d'autres départements alors même que les agents seraient volontaires et disposés à les réaliser.
  - Les agents soulignent les nombreuses relectures de 2 voire 3 niveaux hiérarchiques différents qui semblent générer une perte de temps et un sentiment de manque de confiance de la hiérarchie vis-à-vis des agents.
  - En conséquence les agents mettraient en œuvre plusieurs stratégies :
    - Ceux qui « *détournent* » les procédures pour pouvoir faire leurs analyses : « *on se débrouille* »,
    - Les autres, « *désabusés* », renonceraient parfois à certains examens
- **Un rapport au C2RMF qui se dégrade :**
  - Les agents pointent la difficulté pour le C2RMF relative à « la gestion des Hommes ». Ils expriment un manque de reconnaissance des compétences spécifiques de chacun à l'origine d'une « *dévalorisation inconsciente* ».
- **Des relations interpersonnelles tendues :**
  - Les agents non encadrants du département Restauration dénoncent des tensions entre les agents qui semblent principalement liées à un manque de communication.

#### e) La reconnaissance (R):

Les répondants non encadrants du département Restauration expriment au travers de leurs réponses un manque de reconnaissance au travail.

En observant le détail des questions il ressort les éléments suivants :

- Pour la majorité (à partir de 60%) des répondants non encadrants du département Restauration les points d'appui identifiés sont :
  - Le respect des collègues
  - Une sécurité d'emploi
  - Une adéquation entre la formation et la profession
  - Une clarté dans le travail à réaliser
- Pour une part non négligeable (plus de 40%) des répondants non encadrants du département Restauration les points de vigilance identifiés sont :
  - Le sentiment d'un manque de respect des supérieurs
  - Le sentiment de ne pas être traité de façon juste et de manquer de soutien dans les situations difficiles
  - Le fait de vivre actuellement ou de s'attendre à vivre un changement indésirable
  - Des perspectives de promotions jugées faibles qui seraient en inadéquation avec les efforts fournis



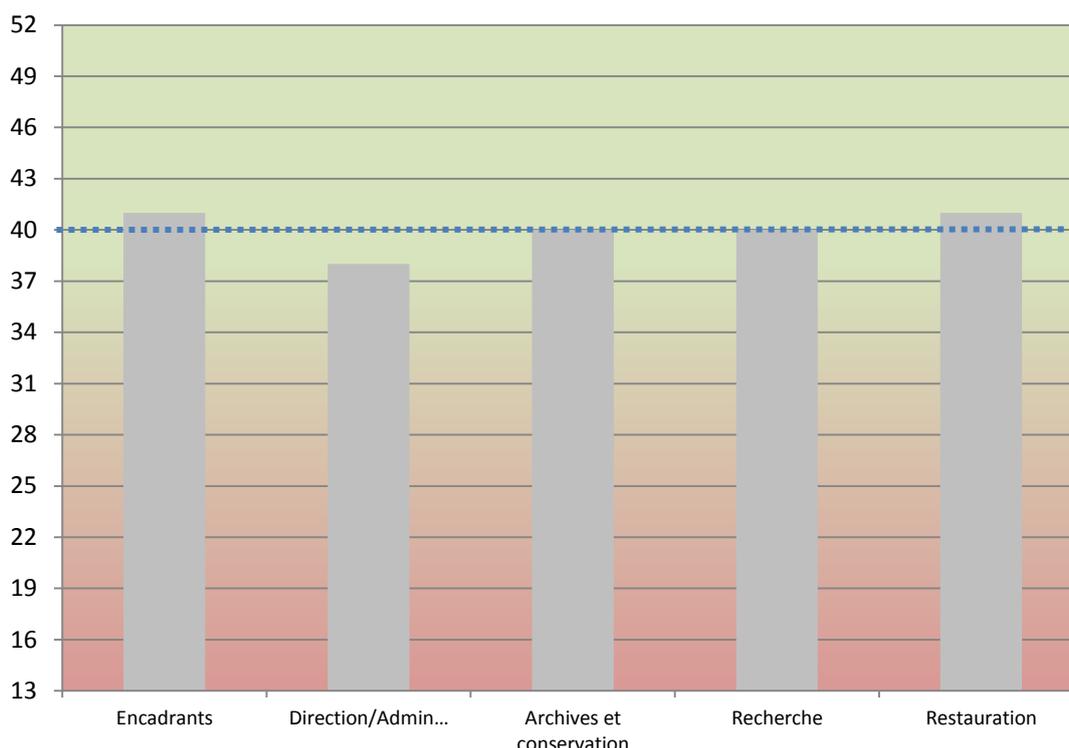
- Une inadéquation perçue entre les efforts fournis et le respect/l'estime/le salaire reçu
- ➔ Les répondants ont exprimé dans les questionnaires être « perturbés » par ces différents éléments

Les réactions des agents aux résultats lors des entretiens collectifs/individuels :

- **Cf. les réactions des agents dans la partie relative au soutien social**

**f) Le sens du travail (ST) :**

Les médianes de chacune des unités de travail se répartissent de la façon suivante :



Médiane C2RMF — — — —

Les répondants non encadrants du département Recherche ont une médiane ST semblable à la médiane du C2RMF.

En observant le détail des questions il ressort les éléments suivants :

- Pour la majorité (à partir de 60%) des répondants non encadrants du département Restauration les points d'appui identifiés sont :
  - Les tâches sont décrites comme intéressantes et en adéquation avec les attentes des agents
  - Le travail des agents de la Restauration leur permet d'avoir des relations professionnelles satisfaisantes et de se sentir utiles
  - Ils n'ont ni le sentiment de s'ennuyer ni d'être exploité
  - Ils semblent fiers du travail réalisé qu'ils exercent tel qu'ils le conçoivent
  - Ils n'ont pas le sentiment de faire des choses « immorales »



- Pour une part non négligeable (plus de 40%) des répondants non encadrants du département Restauration les points de vigilance identifiés sont :
  - Le sentiment, dans la réalisation du travail, de devoir répondre davantage aux critères d'évaluation de la hiérarchie qu'aux exigences du métier
  - Les règles qui régissent leurs activités professionnelles ne leur semblent pas justes
  - Ils disent constater des décisions/pratiques qui vont à l'encontre de leurs valeurs personnelles

Les réactions des agents aux résultats lors des entretiens collectifs/individuels :

- **Cf. les réactions des agents dans la partie relative au soutien social**

**g) L'insécurité de la situation de travail :**

Les répondants non encadrants du département Restauration décrivent une situation de travail plutôt source d'insécurité :

- 62% craignent de ne pas pouvoir exercer leur métier ailleurs qu'au C2RMF
- 93% semblent avoir peu confiance en l'avenir du C2RMF et 77% en l'avenir de leur métier
- 69% disent peu comprendre la stratégie et les objectifs du C2RMF
- 85% jugent peu stimulantes pour eux les évolutions au sein du C2RMF

Les réactions des agents aux résultats lors des entretiens collectifs/individuels :

- **Cf. les réactions des agents dans la partie relative au soutien social**

**h) Les exigences émotionnelles :**

Une part non négligeable des répondants non encadrants du département Restauration semble exposée aux exigences émotionnelles :

- 25% d'entre eux disent vivre régulièrement des tensions avec les partenaires du C2RMF
- 41% des répondants ont le sentiment de devoir cacher leurs émotions
- 53% des répondants se disent régulièrement en contact direct avec le public (musées, professionnels du patrimoine, fournisseurs, usagers)

Les réactions des agents aux résultats lors des entretiens collectifs/individuels :

- Les agents ont pointé leur rôle d'« intermédiaire » auprès des interlocuteurs externes (musées, ...) avec des contacts parfois compliqués à gérer. Les agents dénoncent une image dégradée du C2RMF à l'extérieur.

***Les situations de RPS exprimées par les agents***

Au-delà des résultats du questionnaire et des réactions des agents non encadrants de la Restauration vis-à-vis de ces données, des situations particulières de risques psychosociaux ont été exprimées. Elles illustrent des situations de travail où les contraintes auxquelles les agents doivent faire face sont plus présentes que les ressources dont ils disposent (cf. tableaux ci-après).



1. UT 2. (PARTICULARITES)	4. FACTEURS DE RISQUES	5. CRITERES D'EVALUATION			
<b>Restauration</b>	Pas/peu de valorisation/mise en doute des compétences et freins sur les recherches spécifiques  Manque d'objectifs précis sur les contenus des rapports à réaliser	<b>INDIVIDU</b>			
			Atteintes légères (irritation, agacement) sans arrêt de travail		<b>FREQUENCE</b> < 1 fois par mois
		X	Effets réversibles sur la santé, possibilité d'arrêts de travail	X	Min. 1 fois par mois
			Effets irréversibles sur la santé physique ou mentale, arrêts de travail fréquents		Min. 1 fois par sem. /jour
<b>3. SITUATION DE RPS</b>		<i>Commentaire : perte de confiance/estime de soi</i>			
<b>Relation dégradée, pas/peu de confiance avec la hiérarchie directe</b>	Sentiment "d'exclusion/humiliation" face à des personnes externes  Violence verbale/par mails  Ecart entre les restaurateurs et notamment favoritisme envers les restaurateurs privés	<b>TRAVAIL</b>			
			Pas de conséquence visible sur le travail		<b>PERSONNES EXPOSEES</b> Moins de 10% de l'UT
			Perturbation de l'activité rattrapée	X	Entre 10% et 50% de l'UT
		X	Impacts sur la qualité/ production voire objectifs non atteints		Plus de 50% de l'UT
		<i>Commentaire : frustration, démotivation</i>			...
<b>7. IDEES D'ACTIONS DES AGENTS</b>		<b>6. INTENSITE DU RISQUE</b>			
			Possibilité de tension entre acteurs		<b>FAIBLE</b>
			Tension visibles entre acteurs		<b>MOYEN</b>
<b>Faire remonter les problèmes au chef de département</b>		X	Dysfonctionnements importants entre acteurs, impacts sur plusieurs pôles d'activité	X	<b>SIGNIFICATIF</b>
		<i>Commentaire : freins pour la recherche</i>			



1. UT 2. (PARTICULARITES)	4. FACTEURS DE RISQUES	5. CRITERES D'EVALUATION			
		INDIVIDU		FREQUENCE	
<b>Restauration</b>	Rôle flou de la Restauration vis-à-vis des partenaires, consignes contradictoires, perte de crédibilité  Objectifs flous à tous les niveaux : filière, département, C2RMF	X	Atteintes légères (irritation, agacement) sans arrêt de travail		< 1 fois par mois
			Effets réversibles sur la santé, possibilité d'arrêts de travail	X	Min. 1 fois par mois
			Effets irréversibles sur la santé physique ou mentale, arrêts de travail fréquents		Min. 1 fois par sem. /jour
<b>3. SITUATION DE RPS</b>	Travail inutile : demandes de corrections dans les rapports sans explication  Manque de soutien de la part des supérieurs et collègues  Manque de reconnaissance en interne et en externe et méconnaissance des compétences	<i>Commentaires : frustration, isolement face au problème</i>			
<b>Accumulation de dysfonctionnements liés au travail quotidien</b>		<b>TRAVAIL</b>		<b>PERSONNES EXPOSEES</b>	
			Pas de conséquence visible sur le travail		Moins de 10% de l'UT
		x	Perturbation de l'activité rattrapée	x	Entre 10% et 50% de l'UT
			Impacts sur la qualité/ production voire objectifs non atteints		Plus de 50% de l'UT
		<i>Commentaires : retards, abandon de certains objectifs, tensions avec les partenaires</i>			
<b>COLLECTIF</b>		<b>6. INTENSITE</b>			
<b>7. IDEES D' ACTIONS DES AGENTS</b>			Possibilité de tension entre acteurs		<b>FAIBLE</b>
Définir correctement les objectifs du service Plus de soutien et d'encadrement de la part de la hiérarchie Clarifier le positionnement des agents au sein du Centre et vis-à-vis des partenaires Donner les moyens aux agents pour atteindre les objectifs selon le positionnement définit		X	Tension visibles entre acteurs	x	<b>MOYEN</b>
			Dysfonctionnements importants entre acteurs, impacts sur plusieurs pôles d'activité		<b>SIGNIFICATIF</b>



1. UT 2. (PARTICULARITES)	4. FACTEURS DE RISQUES	5. CRITERES D'EVALUATION		
<b>Restauration</b>	Pression des musées	<b>INDIVIDU</b>		
	Manque de priorité par le département Recherche des demandes d'analyse 2 approches différentes entre la Recherche et la Restauration		<b>FREQUENCE</b>	
		X	Atteintes légères (irritation, agacement) sans arrêt de travail	< 1 fois par mois
			Effets réversibles sur la santé, possibilité d'arrêts de travail	Min. 1 fois par mois
<b>3. SITUATION DE RPS</b>	Esprit de « compétition »		Effets irréversibles sur la santé physique ou mentale, arrêts de travail fréquents	
		<i>Commentaire : Crainte de ne pas y arriver = stress</i>		
<b>Passer pour des "incompétents" vis-à-vis des partenaires/ musées qui peuvent devenir "agressifs"</b>	Perte de sens du travail : rôles et objectifs flous de la Restauration/ de la Recherche /de l'administration /du Centre	<b>TRAVAIL</b>		
	Méconnaissance des métiers des autres agents		<b>PERSONNES EXPOSEES</b>	
		X	Pas de conséquence visible sur le travail	Moins de 10% de l'UT
			Perturbation de l'activité rattrapée	Entre 10% et 50% de l'UT
	Perte d'autonomie, procédures trop lourdes et inadaptées	X	Impacts sur la qualité/ production voire objectifs non atteints	Plus de 50% de l'UT
		<i>Commentaires : à long terme, impact sur les œuvres, sur l'image de la filière/du C2RMF, musées en attente</i>		
<b>7. IDEES D'ACTIONS DES AGENTS</b>		<b>6. INTENSITE DU RISQUE</b>		
<b>Attente d'un cadre posé par la Direction : définition des objectifs, travailler sur la double culture restauration – recherche</b> <b>Reconnaissance des restaurateurs</b>		<b>COLLECTIF</b>	<b>FAIBLE</b>	
		Possibilité de tension entre acteurs		
	X	Tension visibles entre acteurs	<b>MOYEN</b>	
	X	Dysfonctionnements importants entre acteurs, impacts sur plusieurs pôles d'activité	X <b>SIGNIFICATIF</b>	
	<i>Commentaire : avec le département Recherche</i>			



## Synthèse des problématiques du département Restauration pour les agents non encadrants

### La synthèse sur l'ensemble des dimensions

DIMENSIONS	PAR RAPPORT AUX AGENTS DU C2RMF	POINTS DE VIGILANCE
LATITUDE DECISIONNELLE	A RENFORCER	Procédures jugées inadaptées
DEMANDE PSYCHOLOGIQUE	CONTRAINTE	Demandes nombreuses, délais courts, charge mentale et répartition inégale
SOUTIEN SOCIAL	RESSOURCE	Dégradation des relations entre le département et avec la hiérarchie
RECONNAISSANCE	CONTRAINTE	Manque de respect et de soutien et inadéquation entre les efforts et les récompenses
SENS DU TRAVAIL	A RENFORCER	En désaccord avec certaines pratiques/décisions/ règles
INSECURITE	CONTRAINTE	Incertitude en l'avenir du C2RMF, du métier et insatisfaction quant aux évolutions du C2RMF
EXIGENCES EMOTIONNELLES	A RENFORCER	Le rôle d'intermédiaire avec l'extérieur

### La synthèse des situations de RPS

SITUATIONS DE RPS	FACTEURS DE RISQUE	INTENSITE DU RISQUE
Relation dégradée, pas/peu de confiance avec la hiérarchie directe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas/peu de valorisation/mise en doute des compétences : freins sur les recherches spécifiques</li> <li>• Manque d'objectifs précis sur les contenus des rapports à réaliser</li> <li>• Dévalorisation face à des personnes externes</li> <li>• Violence verbale/par mails</li> <li>• Ecart entre les restaurateurs</li> </ul>	SIGNIFICATIF
Accumulation de dysfonctionnements liés au travail quotidien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consignes contradictoires = perte de crédibilité vis-à-vis des partenaires</li> <li>• Objectifs flous à tous les niveaux : filière, département, C2RMF</li> <li>• Travail inutile : demandes sans explication</li> <li>• Manque de soutien des supérieurs et collègues</li> <li>• Manque de reconnaissance interne et externe</li> </ul>	SIGNIFICATIF



SITUATIONS DE RPS	FACTEURS DE RISQUE	INTENSITE DU RISQUE
<p><b>Passer pour des "incompétents" vis-à-vis des partenaires qui peuvent devenir "agressifs »</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pression des musées</li> <li>• Manque de priorité par le département Recherche des demandes d'analyse</li> <li>• 2 approches différentes entre la Recherche et la Restauration. Esprit de « compétition »</li> <li>• Perte de sens du travail : rôles et objectifs flous</li> <li>• Méconnaissance des métiers des autres agents</li> <li>• Perte d'autonomie, procédures lourdes et inadaptées</li> </ul>	<p>MOYEN</p>

**Les ressources exprimées par les agents non encadrants du département Restauration :**

- Les agents décrivent les relations avec les interlocuteurs comme majoritairement bonnes et apprécient de travailler avec des gens « intéressants »
- Le fait d’être maître de son choix de restauration et de pouvoir prioriser ses tâches sur ses propres critères
- Les agents reconnaissent avoir des outils qui fonctionnent bien
- Ils se sentent utiles au travers des résultats de leur travail et notamment lorsqu’ils obtiennent les félicitations des musées avec lesquels ils travaillent
- Le climat et la bonne ambiance à Versailles ainsi que le fait de pouvoir s’isoler semblent être des ressources pour les agents

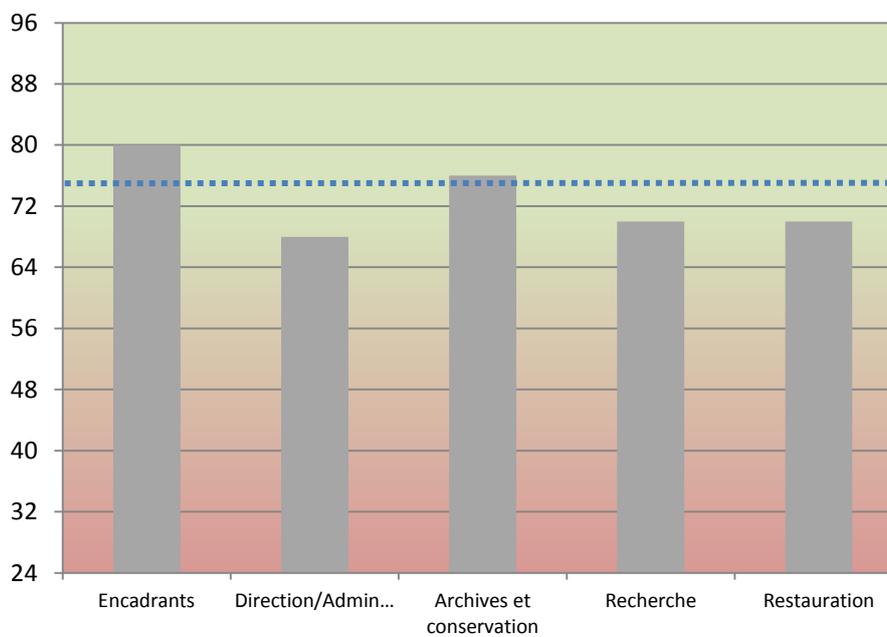


## 5. Les départements Archives/NTI et Conservation préventive (les agents non encadrants)

### Synthèse des résultats du questionnaire

#### a) La latitude décisionnelle (LD) :

Les médianes de chacune des unités de travail se répartissent de la façon suivante :



Médiane C2RMF — — — —

Les répondants non encadrants des départements Archives/NTI et Conservation préventive semblent bénéficier d'une grande autonomie dans leur travail. Leur médiane est supérieure à la médiane du C2RMF.

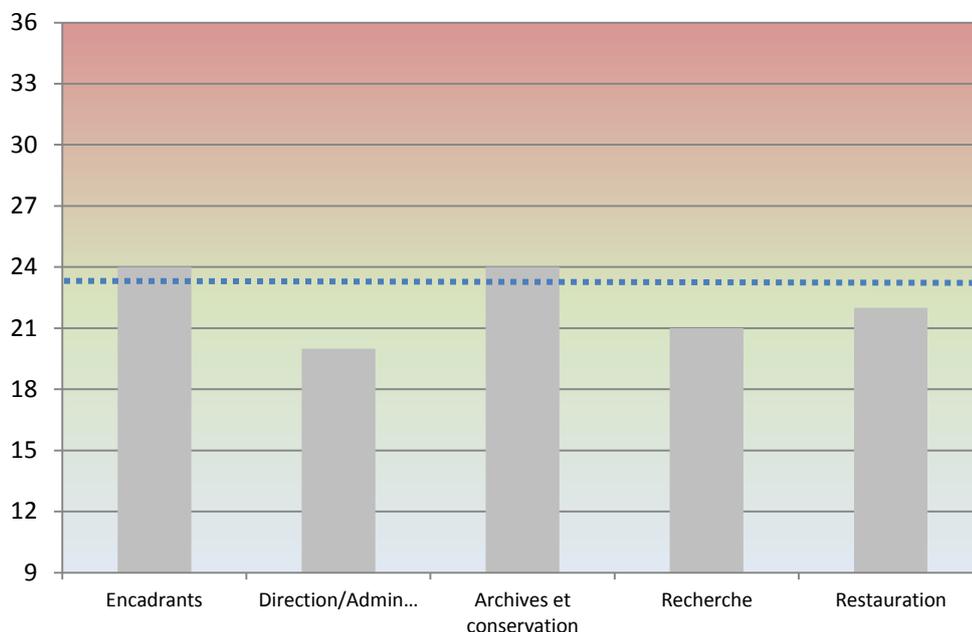
En observant le détail des questions il ressort les éléments suivants :

- Pour la majorité (à partir de 60%) des répondants non encadrants des départements Archives/NTI et Conservation préventive les points d'appui identifiés sont :
  - La possibilité d'apprendre des choses nouvelles et de développer des compétences professionnelles
  - La liberté d'action, de décision et d'influence sur le travail avec la possibilité de l'interrompre si besoin
  - La créativité et la variété des activités
  - Le fait d'être consulté lorsqu'il y a des changements concernant le travail
- Pour une part non négligeable (plus de 40%) des répondants non encadrants des départements Archives/NTI et Conservation préventive les points de vigilance identifiés sont :
  - Une répétition perçue dans les tâches à réaliser
  - La réalisation du travail ne nécessiterait pas un haut niveau de compétence



## b) La demande psychologique (DP) :

Les médianes de chacune des unités de travail se répartissent de la façon suivante :



Médiane C2RMF — — — —

Les répondants non encadrants des départements Archives/NTI et Conservation préventive semblent avoir une intensité de travail élevée. Leur médiane est supérieure à celle du C2RMF.

En observant le détail des questions il ressort les éléments suivants :

- Pour la majorité (à partir de 60%) des répondants non encadrants des départements Archives/NTI et Conservation préventive les points d'appui identifiés sont :
  - Les répondants n'ont pas le sentiment de devoir travailler très vite ou d'un travail « bousculé »
  - Ils semblent parvenir à concilier travail et obligations familiales
  - La majorité des répondants ne ressentent pas de contrôle permanent de la hiérarchie
- Pour une part non négligeable (plus de 40%) des répondants non encadrant des départements Archives/NTI et Conservation préventive les points de vigilance identifiés sont :
  - Le fait de devoir travailler intensément et avec un niveau de concentration important
  - Les répondants disent avoir une quantité de travail excessive et insuffisamment de temps pour le réaliser correctement
  - Ils semblent être exposés à des ordres contradictoires et des demandes extérieures pressantes
  - Ils expriment être régulièrement interrompus et ralentis par le travail des collègues ou d'autres départements
  - Ils dénoncent le fait de devoir penser à trop de choses à la fois



Les réactions des agents aux résultats lors des entretiens collectifs/individuels :

- **La charge de travail :**
  - Pour certains agents des missions plus larges que par le passé génèrent une charge de travail importante. Des désaccords avec la hiérarchie sur les priorités conduisent à ce que certaines tâches ne soient peu voire pas réalisées, alors même qu’elles sont jugées essentielles et importantes par les agents. Sans ces tâches, le risque est pour eux de devenir « *une simple main-d’œuvre* ».
- **Le contact avec les partenaires :**
  - Pour certains agents le contact avec les partenaires pourrait devenir une contrainte lorsqu’un manque d’effectif les empêchent de répondre aux demandes ou si les délais deviennent de plus en plus courts
- **Les consignes contradictoires :**
  - Les agents ont également exprimé le sentiment parfois d’être « *entre 2 chaises* » avec des difficultés à identifier quelles sont les demandes les plus éligibles.

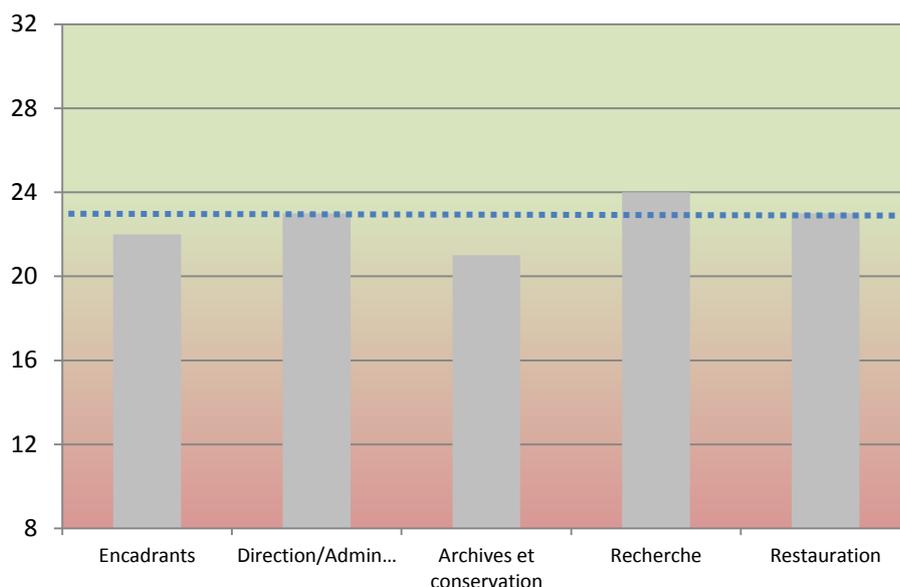
**c) Le croisement LD – DP : 4 types de situation de travail**

TYPES DE SITUATIONS	C2RMF	ARCHIVES/NTI ET CONSERVATION PREVENTIVE
<b>ACTIFS</b>	54%	60%
<b>TENDU</b>	20%	10%
<b>PASSIF</b>	8%	10%
<b>DETENDU</b>	18%	20%

La majorité des répondants des archives sont en situation de travail « active », c’est-à-dire avec de fortes exigences, mais également une autonomie importante pour y faire face.

**d) Le soutien social (SS):**

Les médianes de chacune des unités de travail se répartissent de la façon suivante :



Médiane C2RMF — — — —

Les répondants non encadrants des départements Archives/NTI et Conservation préventive semblent disposer de peu de soutien social. Ils ont une médiane SS inférieure à celle du C2RMF.

En observant le détail des questions il ressort les éléments suivants :

- Pour la majorité (à partir de 60%) des répondants non encadrants des départements Archives/NTI et Conservation préventive les points d'appui identifiés sont :
  - Le souci du supérieur direct concernant le bien-être de ses subordonnés, son attention vis-à-vis de ce qui lui ait dit
  - Les répondants disent de leurs collègues qu'ils sont professionnellement compétents et ne semblent pas indifférents
  - Une faible exposition aux agressivités verbales et peu d'agressivité physique
- Pour une part non négligeable (plus de 40%) des répondants non encadrants des départements Archives/NTI et Conservation préventive les points de vigilance identifiés sont :
  - une difficulté pour le supérieur direct de parvenir à faire collaborer ses subordonnés
  - un manque de soutien du supérieur direct et des collègues pour mener les tâches à bien
  - Les répondants disent recevoir de temps en temps des messages électroniques agressifs
- Les répondants non encadrants des départements Archives/NTI et Conservation préventive ont relaté dans le questionnaire des **situations difficiles** en lien avec **la relation avec la hiérarchie** : les agents dénoncent des pratiques inadaptées (reproches injustifiés, attitude d'évitement, mépris, ...) qui détériorent fortement la relation et la confiance vis-à-vis de la hiérarchie.

Les réactions des agents aux résultats lors des entretiens collectifs/individuels :

- **Des relations difficiles avec les départements :**
  - Les autres départements semblent ne pas savoir exactement les rôles des agents aux Archives/NTI : *« au labo ils ont du mal à savoir qui fait quel secteur en terme de documentation »*



- Les agents ont le sentiment que les relations entre les départements se dégradent en raison d'un manque de réunions interservices.
- **Manque d'objectifs et de projet scientifique et culturel du C2RMF :**
  - Les agents dénoncent un manque de définition des objectifs du centre ainsi qu'un manque de vision sur le projet de recherche. L'impression est forte chez les agents que la fusion ne s'est jamais faite.
  - Pour le département de la CP des objectifs ont été définis et sont reconnus comme un progrès mais des efforts de clarification semblent encore attendus
  - L'articulation des départements entre eux est jugée floue et les procédures et relectures par d'autres départements ne semblent pas bien comprises « *pourquoi on fait tout pour bloquer les choses ?* ».
- **Des procédures et des strates hiérarchiques jugées « lourdes et inadaptées » :**
  - Les agents font échos d'une circulation de l'information « *à sens unique* » uniquement ascendante, et pas toujours cohérente d'une fois sur l'autre « *par contre quand c'est politique, là il n'y a plus de procédure* »
  - La validation des dossiers par la hiérarchie est jugée excessive avec l'impression d'une « *chape de plomb* », de « *couches de hiérarchies engluées dans les procédures* ».
  - L'outil OSCAR et les procédures sont qualifiés d'utiles mais semblent perfectibles (lourdeur, manque de souplesse)
- **Des relations interpersonnelles tendues :**
  - Il semble n'y avoir que peu de travail d'équipe et de temps d'échange et de réunion « *chacun travaille dans son coin* », « *les personnes ont peur qu'on leur pique leurs sujets de recherche* », « *on n'informe pas un collègue du sujet sur lequel on travaille* ». Le travail d'équipe est d'autant plus difficile quand les agents sont répartis sur les 3 sites.
  - La communication semble également se dégrader avec la hiérarchie à cause de désaccords qui s'expriment au travers de mails « *agressifs* » et qui peuvent évoluer vers des situations de conflits. Les agents semblent en attente de réactions de la Direction.

#### e) La reconnaissance (R):

Les répondants non encadrants des départements Archives/NTI et Conservation préventive ne semblent pas bénéficier d'une reconnaissance importante au travail.

En observant le détail des questions il ressort les éléments suivants :

- Pour la majorité (à partir de 60%) des répondants non encadrants des départements Archives/NTI et Conservation préventive les points d'appui identifiés sont :
  - Le respect des supérieurs et le soutien dans les situations difficiles
  - Le sentiment d'être traité de façon juste
  - Le fait de ne pas vivre/craindre de changements indésirables
  - Une sécurité d'emploi
  - Une clarté dans le travail à réaliser
- Pour une part non négligeable (plus de 40%) des répondants non encadrants des départements Archives/NTI et Conservation préventive les points de vigilance identifiés sont :
  - Le sentiment d'un manque de respect des collègues
  - Des perspectives de promotions jugées faibles qui seraient en inadéquation avec les efforts fournis



- Une inadéquation perçue entre la formation et la profession, entre les efforts fournis et le respect/l'estime/le salaire reçu
- ➔ Les répondants ont exprimé être « perturbés » par ces différents éléments

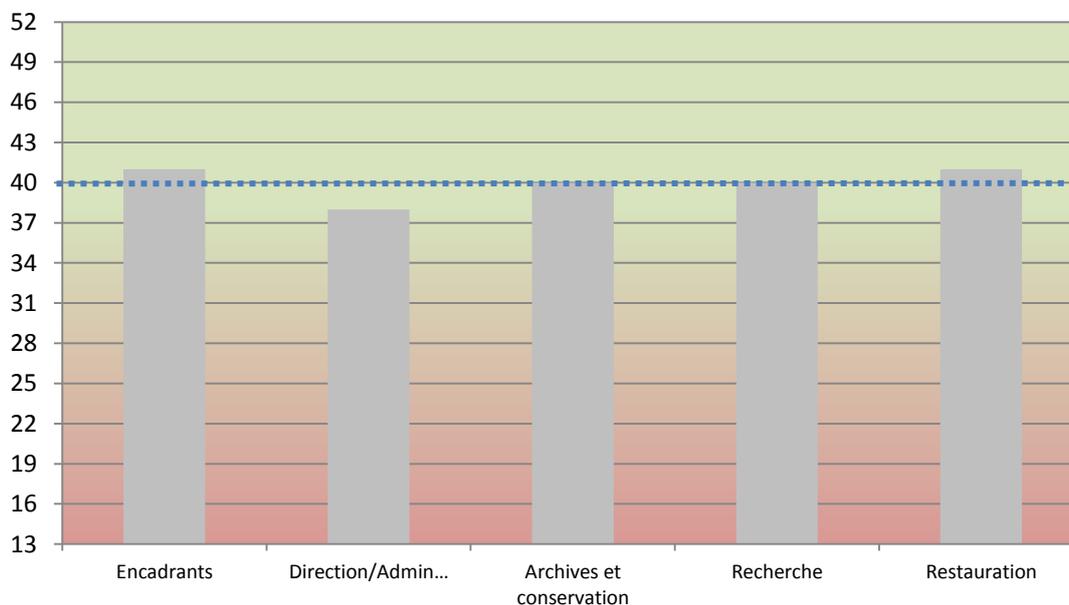
Les réactions des agents aux résultats lors des entretiens collectifs/individuels :

▪ **Manque de reconnaissance :**

- Pour la CP :
  - Pas/peu de reconnaissance perçue de certains rapports (exemple : ceux qui ne concernent ni un lieu, ni une œuvre)
  - La reconnaissance en interne serait plus en faveur des agents cadres. Cependant, la reconnaissance peut également provenir des personnes de l'extérieur du service.
- Pour les archives/NTI :
  - Concernant les promotions, plusieurs problématiques sont évoquées :
    - L'impossibilité d'évoluer par le biais de concours tout en restant à son poste
    - Le passage en CAP semble aujourd'hui favorable surtout pour les agents de plus de 50 ans
  - Le manque de participation aux réunions de programmation donne l'impression aux agents de devenir « *juste des distributeurs* » et de ne pas être reconnu en tant que tel « *on n'appartient à rien, ni historien, ni conservateur...* » alors qu'ils jugent que leur présence serait utile lors de ces réunions.

**f) Le sens du travail (ST) :**

Les médianes de chacune des unités de travail se répartissent de la façon suivante :



Médiane C2RMF — — — —

Les répondants non encadrants des départements Archives/NTI et Conservation préventive ont une médiane ST semblable à la médiane du C2RMF.



En observant le détail des questions il ressort les éléments suivants :

- Pour la majorité (à partir de 60%) des répondants non encadrants des départements Archives/NTI et Conservation préventive les points d'appui identifiés sont :
  - Les tâches sont décrites comme intéressantes et en adéquation avec les attentes des agents
  - Le travail des agents des Archives/NTI et de la Conservation préventive leur permet d'avoir des relations professionnelles satisfaisantes et de se sentir utiles
  - Ils n'ont ni le sentiment de s'ennuyer ni d'être exploité
  - Ils semblent fiers du travail réalisé qu'ils exercent tel qu'ils le conçoivent sans avoir l'impression de devoir répondre davantage aux critères d'évaluation de la hiérarchie qu'aux exigences du métier
  - Ils n'ont pas le sentiment de faire des choses « immorales » et les règles qui régissent leur activité professionnelles leur semblent justes
  - Ils ne semblent pas constater de décisions/pratiques qui vont à l'encontre de leurs valeurs personnelles
- Pour une part non négligeable (plus de 40%) des répondants non encadrants des départements Archives/NTI et Conservation préventive le point de vigilance identifié est :
  - Le sentiment, pour certains, que le travail réalisé n'importe qui pourrait le faire

**g) L'insécurité de la situation de travail :**

Les répondants non encadrants des départements Archives/NTI et Conservation préventive décrivent une situation de travail plutôt source d'insécurité :

- 59% craignent de ne pas pouvoir exercer leur métier ailleurs qu'au C2RMF
- 83% semblent avoir peu confiance en l'avenir du C2RMF et 58% en l'avenir de leur métier
- 50% disent ne pas du tout comprendre la stratégie et les objectifs du C2RMF
- 67% jugent peu stimulantes pour eux les évolutions au sein du C2RMF

Les réactions des agents aux résultats lors des entretiens collectifs/individuels :

- **Cf. les réactions des agents dans la partie relative au soutien social**

**h) Les exigences émotionnelles :**

Une part non négligeable des répondants non encadrants des départements Archives/NTI et Conservation préventive semblent exposés aux exigences émotionnelles :

- 66% d'entre eux disent vivre de temps en temps des tensions avec les partenaires du C2RMF
- 42% des répondants ont le sentiment de devoir cacher leurs émotions
- 59% des agents se disent régulièrement en contact direct avec le public (musées, professionnels du patrimoine, fournisseurs, usagers)

***Les situations de RPS exprimées par les agents***

Au-delà des résultats du questionnaire et des réactions des agents non encadrants des départements Archives/NTI et Conservation préventive vis-à-vis de ces données, des situations particulières de risques psychosociaux ont été exprimées. Elles illustrent des situations de travail où les contraintes auxquelles les agents doivent faire face sont plus présentes que les ressources dont ils disposent (cf. tableaux ci-après).



1. UT 2. (PARTICULARITES)	4. FACTEURS DE RISQUES	5. CRITERES D'EVALUATION			
<b>CONSERVATION PREVENTIVE et ARCHIVES/NTI</b>  <b>3. SITUATION DE RPS</b>  Refus par la hiérarchie d'une demande de mission d'un agent	Manque de temps d'échange en équipe pour aborder les missions  Incompréhension vis-à-vis du refus de la hiérarchie	<b>INDIVIDU</b>		<b>FREQUENCE</b>	
			Atteintes légères (irritation, agacement) sans arrêt de travail		< 1 fois par mois
		X	Effets réversibles sur la santé, possibilité d'arrêts de travail	X	Min. 1 fois par mois
			Effets irréversibles sur la santé physique ou mentale, arrêts de travail fréquents		Min. 1 fois par sem. /jour
		<i>Commentaires : insomnies et démotivations.</i>			
		<b>TRAVAIL</b>		<b>PERSONNES EXPOSEES</b>	
			Pas de conséquence visible sur le travail		Moins de 10% de l'UT
		X	Perturbation de l'activité rattrapée		Entre 10% et 40% de l'UT
			Impacts sur la qualité/ production voire objectifs non atteints	X	Entre 40% et 60% de l'UT
		<i>Commentaires : les prestataires externes n'ont pas vu de réponses à leur demande</i>			
<b>COLLECTIF</b>		<b>6. INTENSITE DU RISQUE</b>			
<b>7. IDEES D' ACTIONS DES AGENTS</b>			Possibilité de tension entre acteurs		<b>FAIBLE</b>
Recréer un dialogue avec la hiérarchie pour que la réponse aux prestataires externes soit prioritaire	X	Tension visibles entre acteurs	X	<b>MOYEN</b>	
		Dysfonctionnements importants entre acteurs, impacts sur plusieurs pôles d'activité		<b>SIGNIFICATIF</b>	
	<i>Commentaires : le refus de mission est perçu comme une punition personnelle</i>				



1. UT 2. PARTICULARITES	4. FACTEURS DE RISQUES	5. CRITERES D'EVALUATION				
<b>CONSERVATION PREVENTIVE et ARCHIVES/NTI</b>	Manque d'implication des agents dans la gestion anticipée des dossiers et sur l'utilisation du logiciel OSCAR	<b>INDIVIDU</b>		<b>FREQUENCE</b>		
		X	Atteintes légères (irritation, agacement) sans arrêt de travail		< 1 fois par mois	
<b>3. SITUATION DE RPS</b>	Méconnaissance des compétences des collègues qui interviennent (ou pourraient intervenir) sur le dossier		Effets réversibles sur la santé, possibilité d'arrêts de travail	X	Min. 1 fois par mois	
Dysfonctionnement dans la gestion d'un dossier	Manque de communication entre les acteurs intervenants		Effets irréversibles sur la santé physique ou mentale, arrêts de travail fréquents		Min. 1 fois par sem. /jour	
		<i>Commentaires : mépris, manque de considération</i>				
	<b>TRAVAIL</b>			<b>PERSONNES EXPOSEES</b>		
			Pas de conséquence visible sur le travail		Moins de 10% de l'UT	
			Perturbation de l'activité rattrapée		Entre 10% et 40% de l'UT	
	X		Impacts sur la qualité/ production voire objectifs non atteints		Entre 40% et 60% de l'UT	
			<i>Commentaires : impacts sur les œuvres, coûts, travail dans l'urgence, risque d'erreur, perte de temps</i>		X	Plus de 60% de l'UT
	<b>COLLECTIF</b>			<b>6. INTENSITE DU RISQUE</b>		
<b>7. IDEES D' ACTIONS DES AGENTS</b>			Possibilité de tension entre acteurs		<b>FAIBLE</b>	
Définir/faire respecter les procédures de gestion des dossiers qui nécessitent l'intervention d'acteurs internes et externes Permettre une meilleure compréhension des métiers et contraintes de chacun		X	Tension visibles entre acteurs		<b>MOYEN</b>	
			Dysfonctionnements importants entre acteurs, impacts sur plusieurs pôles d'activité	X	<b>SIGNIFICATIF</b>	



**Synthèse des problématiques des départements Archives/NTI et Conservation préventive pour les agents non encadrants**

La synthèse sur l'ensemble des dimensions

DIMENSIONS	PAR RAPPORT AUX AGENTS DU C2RMF	POINTS DE VIGILANCE
LATITUDE DECISIONNELLE	RESSOURCE	Procédures jugées inadaptées
DEMANDE PSYCHOLOGIQUE	CONTRAINTE	Charge mentale
SOUTIEN SOCIAL	A RENFORCER	Dégradation des relations avec la hiérarchie et les collègues
RECONNAISSANCE	CONTRAINTE	Inadéquation entre les efforts et les récompenses
SENS DU TRAVAIL	RESSOURCE	L'impression que le travail réalisé « n'importe qui » pourrait le faire
INSECURITE	CONTRAINTE	Incertitude en l'avenir du C2RMF, du métier et insatisfaction quant aux évolutions du C2RMF
EXIGENCES EMOTIONNELLES	A RENFORCER	Les tensions avec les partenaires

La synthèse des situations de RPS

SITUATIONS DE RPS	FACTEURS DE RISQUE	INTENSITE DU RISQUE
<b>Refus par la hiérarchie d'une demande de mission d'un agent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de temps d'échange en équipe pour aborder les missions</li> <li>• Incompréhension vis-à-vis du refus de la hiérarchie</li> </ul>	MOYEN
<b>Dysfonctionnement dans la gestion d'un dossier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque d'implication des agents dans la gestion anticipée des dossiers /l'utilisation du logiciel OSCAR</li> <li>• Méconnaissance des compétences des collègues qui interviennent (ou pourraient intervenir) sur le dossier</li> <li>• Manque de communication entre les acteurs intervenants</li> <li>• La charge de travail (latente ou ponctuelle) et les défaillances du logiciel OSCAR = effet cascade et déresponsabilisation des différents acteurs</li> <li>• Manque de définition/respect des procédures</li> </ul>	SIGNIFICATIF



## **Les ressources exprimées par les agents non encadrants des départements Archives/NTI et Conservation**

### **Préventive :**

- Le travail avec les autres (en interne ou en externe)
- La passion pour le sujet, des œuvres « *fantastiques* »
- L'enthousiasme des différents collègues et leur « *politesse* »
- D'autres ressources sont fortement appréciées mais jugées insuffisamment présentes :
  - Travailler avec des personnes qui viennent de tous les univers est jugé très riche intellectuellement « *mais c'est que 20% du temps* »
  - Ne pas être interrompu, être moins dans la gestion des imprévus/des urgences et pouvoir organiser son travail, avoir la possibilité de travailler au calme

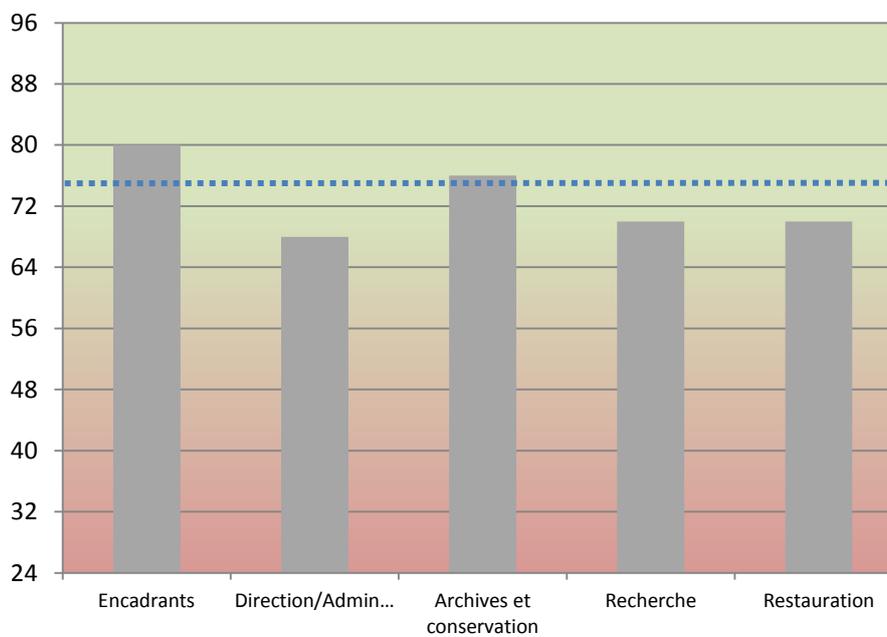


## 6. L'Administration/la Direction/les Chargés de mission (les agents non encadrants)

### Synthèse des résultats du questionnaire

#### a) La latitude décisionnelle (LD) :

Les médianes de chacune des unités de travail se répartissent de la façon suivante :



Médiane C2RMF — — — —

Les répondants non encadrants de l'Administration/la Direction/les Chargés de mission semblent bénéficier d'une moindre autonomie dans leur travail. Leur médiane est inférieure à la médiane du C2RMF.

En observant le détail des questions il ressort les éléments suivants :

- Pour la majorité (à partir de 60%) des répondants non encadrants de l'Administration/la Direction/les Chargés de mission les points d'appui identifiés sont :
  - la possibilité d'apprendre des choses nouvelles et de développer des compétences professionnelles
  - La liberté d'action, de décision et d'influence sur le travail
  - La créativité et la variété des activités
- Pour une part non négligeable (plus de 40%) des répondants non encadrants de l'Administration/la Direction/les Chargés de mission les points de vigilance identifiés sont :
  - La difficulté d'interrompre le travail si besoin
  - Une répétition perçue dans les tâches à réaliser
  - La réalisation du travail ne nécessiterait pas un haut niveau de compétence
  - L'impression de ne pas être consulté lorsqu'il y a des changements concernant le travail
- Les répondants non encadrants de l'Administration/la Direction/les Chargés de mission ont relaté dans le questionnaire des **situations difficiles** en lien avec le manque d'implication/informations/de soutien vis-à-vis des situations de changements. Les agents se sentent alors « livrés à eux-mêmes ».



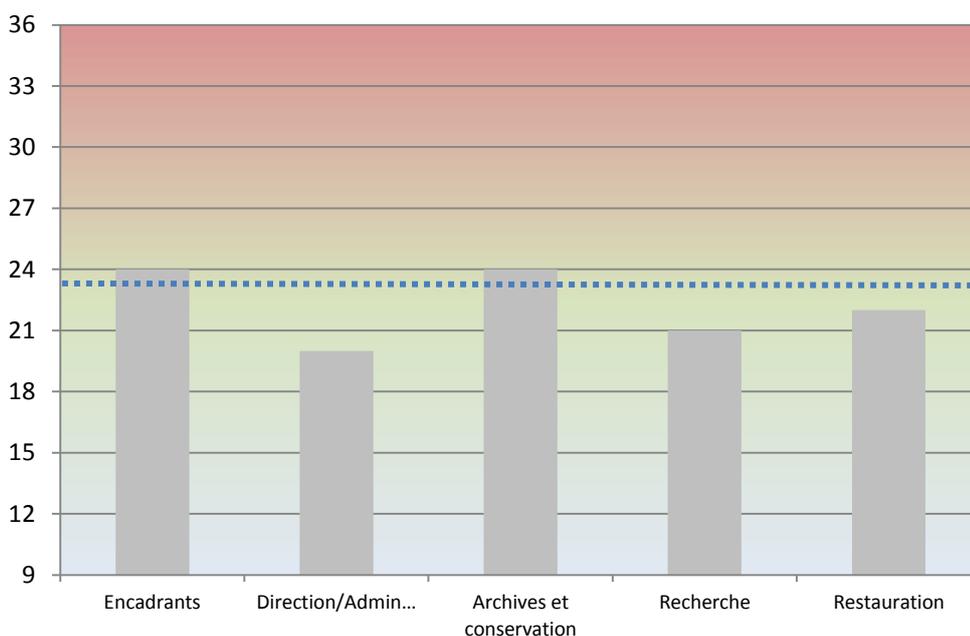
Les réactions des agents aux résultats lors des entretiens collectifs/individuels :

▪ **Faible consultation dans les décisions/changements :**

- Un manque de clarté sur les budgets lorsque les agents font des demandes de matériel : pas/peu d'explication de la hiérarchie, manque d'implication des agents concernés alors qu'ils s'en estiment capables

**b) La demande psychologique (DP) :**

Les médianes de chacune des unités de travail se répartissent de la façon suivante :



Médiane C2RMF — — — —

Les répondants non encadrants de l'Administration/la Direction/les Chargés de mission ne semblent pas avoir un travail d'intensité élevée. Leur médiane est inférieure à celui du C2RMF.

En observant le détail des questions il ressort les éléments suivants :

- Pour la majorité (à partir de 60%) des répondants non encadrants de l'Administration/la Direction/les Chargés de mission les points d'appui identifiés sont :
  - Les répondants n'ont pas le sentiment de devoir travailler très vite, intensément, d'avoir une quantité excessive de travail ou encore de manquer de temps pour le réaliser correctement
  - Ils n'expriment pas recevoir d'ordres contradictoires ou d'avoir un travail « bousculé »
  - Leur travail ne nécessite pas de devoir se concentrer intensément et de penser à trop de choses à la fois
  - Ils ne se disent pas ralentis par le travail des collègues ou d'autres départements
  - Ils semblent parvenir à concilier travail et obligations familiales



- Pour une part non négligeable (plus de 40%) des répondants non encadrants de l'Administration/la Direction/les Chargés de mission les points de vigilance identifiés sont :
  - Les agents disent être régulièrement interrompus et semblent exposés à des demandes extérieures pressantes
  - Ils disent effectuer leur travail dans le cadre d'un contrôle permanent de la hiérarchie
- Les répondants non encadrants de l'Administration/la Direction/les Chargés de mission ont relaté des **situations difficiles** en lien avec la charge de travail. Les agents dénoncent un manque de régulation de la charge de travail, notamment en cas d'absence d'un collègue, et expriment un manque de reconnaissance des efforts fournis pour pallier les difficultés rencontrées.

Les réactions des agents aux résultats lors des entretiens collectifs/individuels :

- **Un manque d'effectif sur le service accueil et surveillance :**
  - Les agents du service seraient parfois obligés de fermer l'accueil/le site au risque de ne pas respecter les règles de sécurité. Pour pallier cela les équipes ont l'impression de faire leur possible (présence d'un agent de l'équipe de nuit, départ d'une formation avant la fin, ...) mais sans toujours y parvenir. Ces situations génèrent des tensions/conflits dans les équipes (notamment sur Paris) et sont d'autant plus difficiles à vivre pour les agents qu'elles ne semblent pas comprises par ceux des autres services/départements.

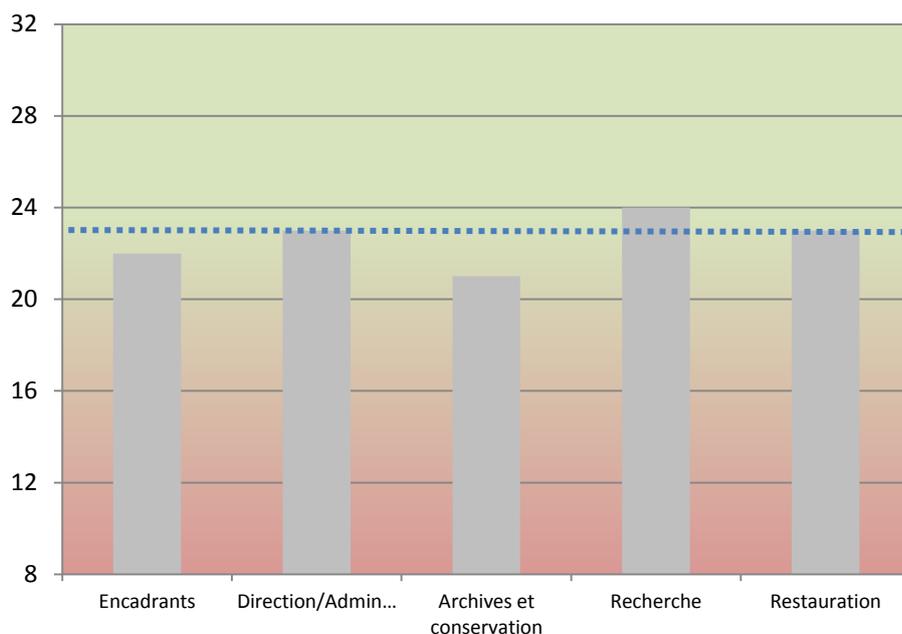
**c) Le croisement LD – DP : 4 types de situation de travail**

TYPES DE SITUATIONS	C2RMF	ADMINISTRATION / DIRECTION / CHARGES DE MISSION
<b>ACTIFS</b>	54%	21%
<b>TENDU</b>	20%	29%
<b>PASSIF</b>	8%	21%
<b>DETENDU</b>	18%	29%

Les répondants de l'unité de travail administration / direction / chargés de mission sont répartis au sein des quatre situations de travail. 29% des répondants sont en situation de travail « tendu », qui est la situation la plus à risque pour la santé des salariés (pour rappel, une forte demande psychologique et peu de latitude décisionnelle).

**d) Le soutien social (SS):**

Les médianes de chacune des unités de travail se répartissent de la façon suivante :



Médiane C2RMF — — — —

Les répondants non encadrants de l'Administration/la Direction/les Chargés de mission ont une médiane de soutien social équivalente à celle du C2RMF.

En observant le détail des questions il ressort les éléments suivants :

- Pour la majorité (à partir de 60%) des répondants non encadrants de l'Administration/la Direction/les Chargés de mission les points d'appui identifiés sont :
  - Le souci du supérieur direct concernant le bien-être de ses subordonnés et son attention vis-à-vis de ce qui lui ait dit
  - La hiérarchie directe des agents semble apporter son soutien dans la réalisation des tâches et réussir facilement à faire collaborer ses subordonnés
  - Les répondants disent de leurs collègues qu'ils sont à la fois professionnellement compétents et amicaux. Ils leur manifesteraient de l'intérêt et les aideraient à mener leurs tâches à bien.
  - Une faible exposition aux agressivités verbales et peu d'agressivité physique. Ils semblent pour autant l'UT la plus confrontée à ces situations
  - Ils se disent moins exposés aux messages électroniques agressifs
- Les répondants non encadrants de l'Administration/la Direction/les Chargés de mission ont relaté dans le questionnaire des **situations difficiles** en lien avec :
  - **les relations avec les autres départements** : un sentiment de manque de considération des fonctions « supports » qui se traduit par de l'agressivité verbale et/ou via la messagerie électronique.
  - **les relations entre collègues** : des répondants dénoncent une dégradation de l'ambiance avec leurs collègues directs qui se caractérise par une communication exclusivement professionnelle et réduite au point que les agents ne se disent plus bonjour et/ou s'isolent.
  - **Les relations avec la hiérarchie (directe ou supérieure)** : le sentiment d'un manque de communication descendante et parfois aussi de reconnaissance des efforts fournis.



Les réactions des agents aux résultats lors des entretiens collectifs/individuels :

- **Des relations difficiles entre les départements :**
  - Les agents ont l'impression d'être considérés par les autres départements comme des « *exécutants* », « *faire sans poser de question* ». Leur utilité ne serait pas reconnue voire ils seraient perçus comme « *casse-pieds* ». Ils se disent « *beaucoup exposé en administration* » notamment au « *mépris* » et les agents d'accueil/surveillance qui seraient vus comme des « *ouvreurs de portes* » se sentent sous-estimés.
  - Le manque de connaissance et de partage perçu entre les départements semble générer des distorsions entre les équipes :
    - Les relations entre la Restauration et la Recherche sont qualifiées par les agents de « *cour d'école* »
    - Ils ont l'impression d'une rétention d'information des autres départements
    - La communication et les échanges par mail, parfois agressifs ou en quantité excessive sur un sujet, ne semblent pas propice à réduire ces distorsions.
  - Bien que la plupart des relations professionnelles sont qualifiées de bonnes par les agents, les quelques tensions exprimées semblent suffisantes à dégrader l'ambiance générale
- **Les rôles des différents niveaux hiérarchiques jugés flous :**
  - Les agents ont l'impression de disparités dans les décisions de la hiérarchie entre Paris et Versailles. Des désaccords entre les différents décideurs et niveaux hiérarchiques gênent parfois la résolution des problèmes.
  - Les agents ne semblent pas savoir exactement qui contacter selon les difficultés qu'ils rencontrent.

**e) La reconnaissance (R):**

Les répondants non encadrants de l'Administration/la Direction/les Chargés de mission semblent bénéficier d'une reconnaissance au travail.

En observant le détail des questions il ressort les éléments suivants :

- Pour la majorité (à partir de 60%) des répondants non encadrants de l'Administration/la Direction/les Chargés de mission les points d'appui identifiés sont :
  - Le respect des supérieurs/collègues et le soutien dans les situations difficiles
  - Le sentiment d'être traité de façon juste
  - Le fait de ne pas vivre/craindre de changement indésirable
  - Une sécurité d'emploi
  - Une adéquation perçue entre la formation et la profession et entre les efforts fournis et le respect ou l'estime reçu
  - Une clarté dans le travail à réaliser
- Pour une part non négligeable (plus de 40%) des répondants non encadrants de l'Administration/la Direction/les Chargés de mission les points de vigilance identifiés sont :
  - Des perspectives de promotions jugées faibles qui seraient en inadéquation avec les efforts fournis
  - Une inadéquation perçue entre les efforts fournis et le salaire reçu
  - ➔ Les agents ont exprimé dans le questionnaire être « perturbés » par ces différents éléments



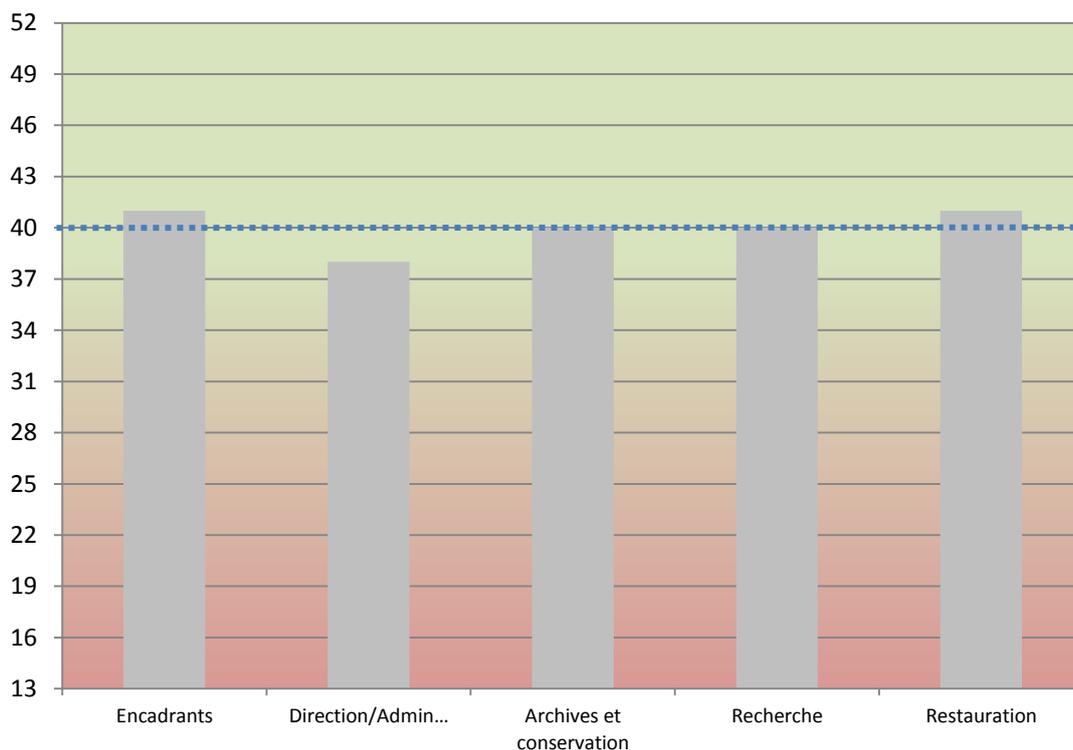
Les réactions des agents aux résultats lors des entretiens collectifs/individuels :

▪ **Pas de perspectives d'évolutions/promotions :**

- Au regard de leurs formations/qualifications certains agents ont l'impression que le MCC ne permet pas une gestion de carrière, une évolution professionnelle satisfaisante. Ils expriment un « *gâchis de talents* » (exemple : perte du statut de guide/conférencier). Ces difficultés semblent moins prégnantes pour les métiers « administratifs » pour lesquels les mobilités seraient davantage possibles.

**f) Le sens du travail (ST) :**

Les médianes de chacune des unités de travail se répartissent de la façon suivante :



Médiane C2RMF — — — —

Les répondants non encadrants de l'Administration/la Direction/les Chargés de mission ont une médiane ST inférieure à la médiane du C2RMF.

En observant le détail des questions il ressort les éléments suivants :

- Pour la majorité (à partir de 60%) des répondants non encadrants l'Administration/la Direction/les Chargés de mission les points d'appui identifiés sont :
  - Les tâches sont décrites comme intéressantes et en adéquation avec les attentes des agents
  - Le travail des agents de l'Administration/la Direction/les Chargés de mission leur permet d'avoir des relations professionnelles satisfaisantes et de se sentir utiles
  - Ils n'ont ni le sentiment de s'ennuyer ni d'être exploité
  - Ils semblent fiers du travail réalisé qu'ils exercent sans avoir l'impression de devoir répondre davantage aux critères d'évaluation de la hiérarchie qu'aux exigences du métier



- Ils n'ont pas le sentiment de faire des choses « immorales » et les règles qui régissent leur activité professionnelle leur semblent justes
- Ils ne semblent pas constater de décisions/pratiques qui vont à l'encontre de leurs valeurs personnelles
- Pour une part non négligeable (plus de 40%) des répondants non encadrants l'Administration/la Direction/les Chargés de mission le point de vigilance identifié est :
  - Les répondants ne semblent pas toujours exercer leur travail tel qu'ils le conçoivent

**g) L'insécurité de la situation de travail :**

Les répondants non encadrants de l'Administration/la Direction/les Chargés de mission décrivent une situation de travail plutôt source d'insécurité :

- 33% craignent de ne pas pouvoir exercer leur métier ailleurs qu'au C2RMF
- 74% semblent avoir peu confiance en l'avenir du C2RMF et de leur métier
- 60% disent peu voire ne pas du tout comprendre la stratégie et les objectifs du C2RMF
- 60% jugent peu stimulantes pour eux les évolutions au sein du C2RMF

Les réactions des agents aux résultats lors des entretiens collectifs/individuels :

▪ **Concernant l'avenir de leur métier :**

- Pour les agents du service accueil/surveillance leurs craintes vis-à-vis de leur avenir semblent d'autant plus grandes qu'ils voient les effectifs des équipes se réduire au fur et à mesure.

**h) Les exigences émotionnelles :**

Compte tenu de leur activité, notamment pour les agents d'accueil/surveillance, les répondants non encadrants de l'Administration/la Direction/les Chargés de mission semblent relativement peu exposés aux exigences émotionnelles :

- Ils sont peu (20%) à vivre régulièrement des tensions avec les partenaires du C2RMF
- Seul 20% des répondants ont le sentiment de devoir cacher régulièrement leurs émotions
- 67% des répondants se disent régulièrement en contact direct avec le public (musées, professionnels du patrimoine, fournisseurs, usagers)

***Les situations de RPS exprimées par les agents***

Au-delà des résultats du questionnaire et des réactions des agents non encadrants de l'Administration/la Direction/les Chargés de mission vis-à-vis de ces données, des situations particulières de risques psychosociaux ont été exprimées. Elles illustrent des situations de travail où les contraintes auxquelles les agents doivent faire face sont plus présentes que les ressources dont ils disposent (cf. tableaux ci-après).



1. UT 2. PARTICULARITES	4. FACTEURS DE RISQUES	5. CRITERES D'EVALUATION		
<b>Administration/ Direction /Chargés de missions</b>	Mauvaise connaissance des missions des services supports = déconsidération des compétences	<b>INDIVIDU</b>		<b>FREQUENCE</b>
		X	Atteintes légères (irritation, agacement) sans arrêt de travail	x < 1 fois par mois
			Effets réversibles sur la santé, possibilité d'arrêts de travail	Min. 1 fois par mois
<b>3. SITUATION DE RPS</b>	Peu de connaissance des agents entre les départements		Effets irréversibles sur la santé physique ou mentale, arrêts de travail fréquents	Min. 1 fois par sem. /jour
<b>Agressivité d'un agent en interne mécontent vis-à-vis du service rendu</b>	Non respect des procédures Si problème par contre, ils sont remis en cause Consignes contradictoires, travail inutile	<b>TRAVAIL</b>		<b>PERSONNES EXPOSEES</b>
			Pas de conséquence visible sur le travail	Moins de 10% de l'UT
		x	Perturbation de l'activité rattrapée	x Entre 10% et 50% de l'UT
			Impacts sur la qualité/ production voire objectifs non atteints	Plus de 50% de l'UT
				...
<b>7. IDEES D' ACTIONS DES AGENTS</b>		<b>COLLECTIF</b>		<b>6. INTENSITE DU RISQUE</b>
Davantage de considération et de communication entre les agents des différents départements			Possibilité de tension entre acteurs	X <b>FAIBLE</b>
Manque de connaissance/compréhension des missions des agents des autres départements		x	Tension visibles entre acteurs	<b>MOYEN</b>
			Dysfonctionnements importants entre acteurs, impacts sur plusieurs pôles d'activité	<b>SIGNIFICATIF</b>
		<i>Commentaire : un tiers a dû intervenir</i>		



1. UT 2. (PARTICULARITES)	4. FACTEURS DE RISQUES	5. CRITERES D'EVALUATION			
<b>Administration/ Direction /Chargés de missions</b>	Manque de reconnaissance et de soutien de la hiérarchie  Manque d'effectif = manque de souplesse	<b>INDIVIDU</b>		<b>FREQUENCE</b>	
		X	Atteintes légères (irritation, agacement) sans arrêt de travail	x	< 1 fois par mois
			Effets réversibles sur la santé, possibilité d'arrêts de travail		Min. 1 fois par mois
			Effets irréversibles sur la santé physique ou mentale, arrêts de travail fréquents		Min. 1 fois par sem. /jour
<b>3. SITUATION DE RPS</b>	Incompréhension des raisons de la décision = changement de la règle sans explication = sentiment d'injustice  Détérioration de la relation avec la hiérarchie jugée « arbitraire » qui devient une « menace » : manque de clarté sur qui fait quoi dans la hiérarchie	<i>Commentaires : frustration, colère</i>			
<b>Tension avec la hiérarchie suite à une demande de l'agent refusée</b>		<b>TRAVAIL</b>		<b>PERSONNES EXPOSEES</b>	
		x	Pas de conséquence visible sur le travail	x	Moins de 10% de l'UT
			Perturbation de l'activité rattrapée		Entre 10% et 50% de l'UT
			Impacts sur la qualité/ production voire objectifs non atteints		Plus de 50% de l'UT
<b>COLLECTIF</b>		<b>6. INTENSITE</b>			
<b>7. IDEES D' ACTIONS DES AGENTS</b>			Possibilité de tension entre acteurs	x	<b>FAIBLE</b>
<b>Connaître vers qui se tourner pour solliciter la bonne personne, le bon interlocuteur selon les demandes</b>	X	Tension visibles entre acteurs			<b>MOYEN</b>
		Dysfonctionnements importants entre acteurs, impacts sur plusieurs pôles d'activité			<b>SIGNIFICATIF</b>



1. UT 2. (PARTICULARITES)	4. FACTEURS DE RISQUES	5. CRITERES D'EVALUATION			
Administration/ Direction /Chargés de missions (concerne le service accueil et surveillance, sur Paris)	Augmentation des tâches administratives pour le chef d'équipe = présence moindre pour pallier au sous- effectif	<b>INDIVIDU</b>			
			Atteintes légères (irritation, agacement) sans arrêt de travail		< 1 fois par mois
		X	Effets réversibles sur la santé, possibilité d'arrêts de travail		Min. 1 fois par mois
			Effets irréversibles sur la santé physique ou mentale, arrêts de travail fréquents	X	Min. 1 fois par sem. /jour
<b>3. SITUATION DE RPS</b>	Consignes contradictoires : respecter les règles de sécurité (plan Vigipirate) et en même temps ne pas fermer l'accueil	<i>Commentaires : isolement, peur pour les collègues</i>			
Le jeudi, lors de l'établissement du planning du vendredi, en l'absence de la hiérarchie, conflit dans l'équipe (menace/violence physique)	Impression de travail inutile car finalement l'accueil est fermé et les ressources nécessaires ne sont pas allouées  Tensions dans l'équipe	<b>TRAVAIL</b>			
			Pas de conséquence visible sur le travail		<b>PERSONNES EXPOSEES</b>
			Perturbation de l'activité rattrapée	X	Moins de 10% de l'UT
		X	Impacts sur la qualité/ production voire objectifs non atteints		Entre 10% et 50% de l'UT
			<i>Commentaires : fermeture des espaces, impacts sur les restaurateurs</i>		
		<b>COLLECTIF</b>		<b>6. INTENSITE DU RISQUE</b>	
<b>7. IDEES D' ACTIONS DES AGENTS</b>			Possibilité de tension entre acteurs		<b>FAIBLE</b>
			Tension visibles entre acteurs		<b>MOYEN</b>
		X	Dysfonctionnements importants entre acteurs, impacts sur plusieurs pôles d'activité	X	<b>SIGNIFICATIF</b>
		<i>Commentaire : avec les autres départements</i>			



## Synthèse des problématiques de l'Administration/la Direction/les Chargés de mission pour les agents non encadrants

### La synthèse sur l'ensemble des dimensions

DIMENSIONS	PAR RAPPORT AUX AGENTS DU C2RMF	POINTS DE VIGILANCE
LATITUDE DECISIONNELLE	A RENFORCER	Manque d'implication des agents
DEMANDE PSYCHOLOGIQUE	RESSOURCE	Interruptions et demandes extérieures
SOUTIEN SOCIAL	RESSOURCE	Dégradation des relations avec les autres départements et les collègues
RECONNAISSANCE	RESSOURCE	Pas/peu de perspectives d'évolutions
SENS DU TRAVAIL	RESSOURCE	Le travail ne serait pas toujours réalisé tel qu'ils le conçoivent
INSECURITE	CONTRAINTE	Incertitude en l'avenir du C2RMF, du métier et insatisfaction quant aux évolutions du C2RMF
EXIGENCES EMOTIONNELLES	RESSOURCE	Le contact avec le public

### La synthèse des situations de RPS

SITUATIONS DE RPS	FACTEURS DE RISQUE	INTENSITE DU RISQUE
<b>Agressivité d'un agent en interne mécontent vis-à-vis du service rendu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mauvaise connaissance des missions des services supports = déconsidération des compétences</li> <li>Peu de connaissance des agents entre les départements</li> <li>Non respect des procédures</li> <li>Si problème par contre, ils sont remis en cause</li> <li>Consignes contradictoires, travail inutile</li> </ul>	FAIBLE
<b>Tension avec la hiérarchie suite à une demande de l'agent refusée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de reconnaissance et de soutien de la hiérarchie</li> <li>Manque d'effectif = manque de souplesse</li> <li>Incompréhension des raisons de la décision</li> <li>Manque de clarté sur missions/rôles de la hiérarchie</li> </ul>	FAIBLE
<b>Lors de l'établissement du planning en l'absence de la hiérarchie, conflit dans l'équipe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation des tâches administratives pour le chef d'équipe = présence moindre pour le sous-effectif</li> <li>Consignes contradictoires entre sécurité et accueil</li> <li>Travail inutile</li> <li>Tensions dans l'équipe</li> </ul>	SIGNIFICATIF



**Les ressources exprimées par les agents non encadrants de l'Administration/la Direction/les Chargés de mission :**

- Équipe tournante la nuit qui permet de ne pas travailler toujours avec les mêmes personnes et ainsi de développer des compétences nouvelles. Les collègues la nuit sont décrits comme « *sympas* ». Il semble y avoir une reconnaissance des collègues entre eux.
- Pour la maintenance la possibilité d'avoir recours à une entreprise extérieure est appréciée notamment pour certaines tâches où il est nécessaire d'être deux personnes
- La possibilité pour certains agents de pouvoir travailler le week-end et le soir sur la base du volontariat et ainsi bénéficier de compensations financières.
- La variété des tâches
- Le cadre et l'environnement de travail sont qualifiés d'agréables (sauf pour la maintenance)
- Le contact avec les œuvres d'art
- Les échanges avec les restaurateurs/chercheurs permettent d'apprendre des choses nouvelles
- La passion et la qualité du travail
- Le matériel informatique est décrit comme une ressource comparativement à d'autres établissements

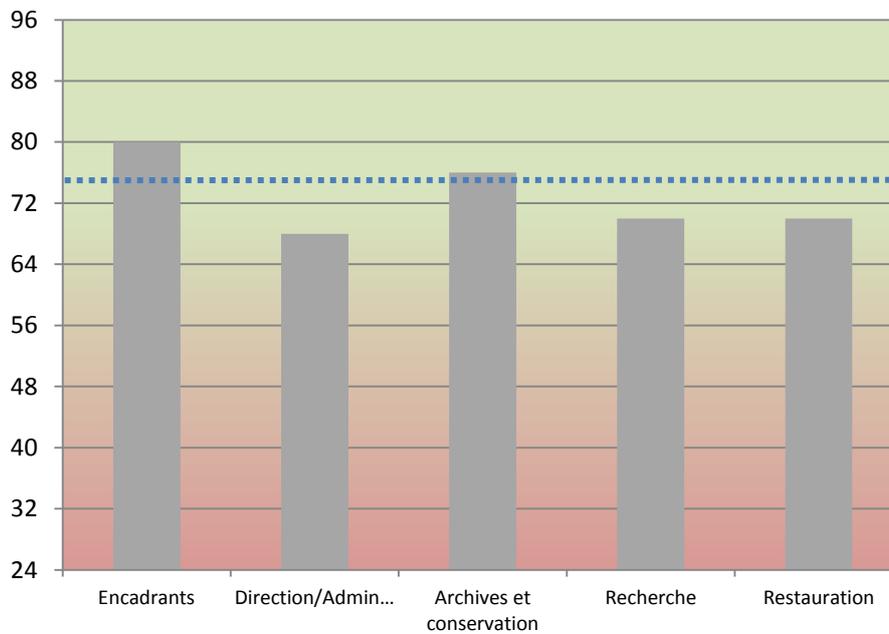


## 7. Les encadrants (tous métiers confondus)

### **Synthèse des résultats du questionnaire**

#### a) **La latitude décisionnelle (LD) :**

Les médianes de chacune des unités de travail se répartissent de la façon suivante :



Médiane C2RMF — — — —

Les répondants encadrants ont une très grande autonomie dans leur travail. Leur médiane est nettement supérieure à la médiane du C2RMF.

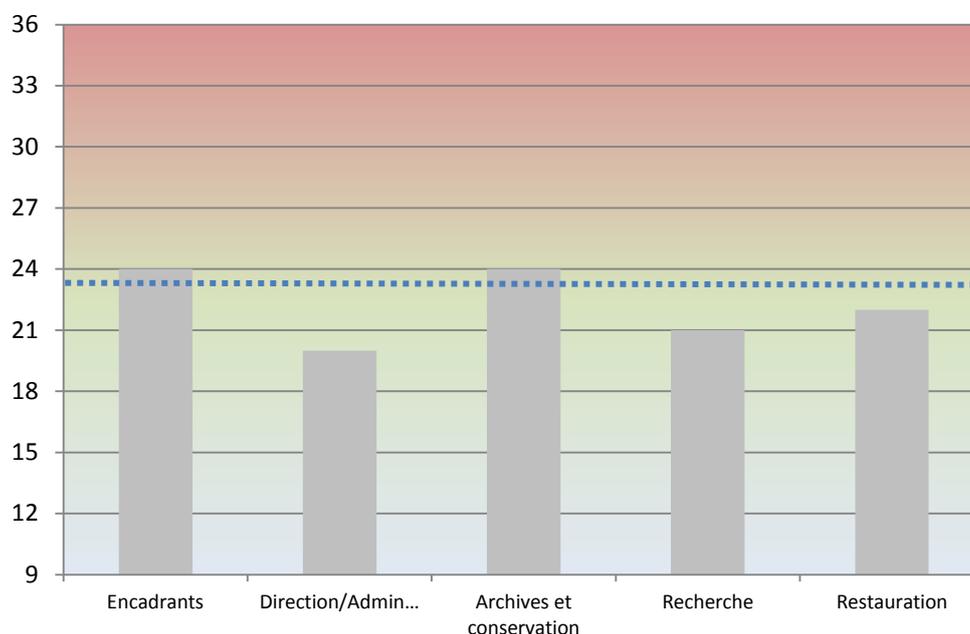
En observant le détail des questions il ressort les éléments suivants :

- Pour la majorité (à partir de 60%) des répondants encadrants les points d'appui identifiés sont :
  - La possibilité d'apprendre des choses nouvelles, de développer des compétences professionnelles
  - Le haut niveau de compétence nécessaire pour réaliser le travail
  - La liberté de décision et d'influence sur le travail
  - La créativité et la variété des activités
  - La possibilité d'interrompre le travail si besoin
  - Le fait être consultés lorsqu'il y a des changements relatifs au travail
- Pour une part non négligeable (plus de 40%) des répondants encadrants le point de vigilance identifié est :
  - La répétition perçue des tâches à réaliser



b) **La demande psychologique (DP) :**

Les médianes de chacune des unités de travail se répartissent de la façon suivante :



Médiane C2RMF — — — —

Les répondants encadrants ont une intensité de travail élevée. La médiane DP est supérieure à la médiane C2RMF.

En observant le détail des questions il ressort les éléments suivants :

- Pour la majorité (à partir de 60%) des répondants encadrants les points d'appui identifiés sont :
  - Un faible contrôle du N+1
  - Le fait de parvenir à concilier travail et obligations familiales
  - Ne pas recevoir d'ordres contradictoires de la part d'autres personnes
- Pour une part non négligeable (plus de 40%) des répondants encadrants les points de vigilance identifiés sont :
  - Le fait de devoir travailler très vite, intensément avec un niveau de concentration important
  - Ils ont le sentiment d'une quantité de travail excessive et d'insuffisamment de temps pour réaliser correctement le travail. Ils expriment d'ailleurs devoir faire face à des demandes extérieures pressantes
  - Les interruptions de tâches avec l'impression d'un travail parfois très « bousculé » et ralentit par celui des autres
  - Une charge mentale de travail élevée qui se caractérise par le fait de devoir penser à trop de choses à la fois
- Les répondants encadrants ont relaté des **situations difficiles** en lien avec **la charge de travail** : un sentiment de demandes trop importantes des autres départements et musées, associé à un manque de priorisation et de cadrage de la part de la direction. Cette situation semble d'autant



plus compliquée que la charge relative au management ne serait pas non plus prise en compte dans les missions de l’encadrement avec pour conséquences des pressions et du stress sur l’encadrement et les équipes.

Les réactions des agents aux résultats lors des entretiens collectifs :

- La charge de travail varierait d’un service à l’autre. Les tâches relatives au management ne seraient pas toujours prises en compte dans la charge globale des encadrants.
- Les effectifs des équipes d’accueil et de surveillance sont jugés insuffisants avec pour conséquence des difficultés dans les ouvertures de sites/d’accueil. La gestion des plannings pour ces équipes est décrite comme complexe et semble être à l’origine de tensions entre les agents.

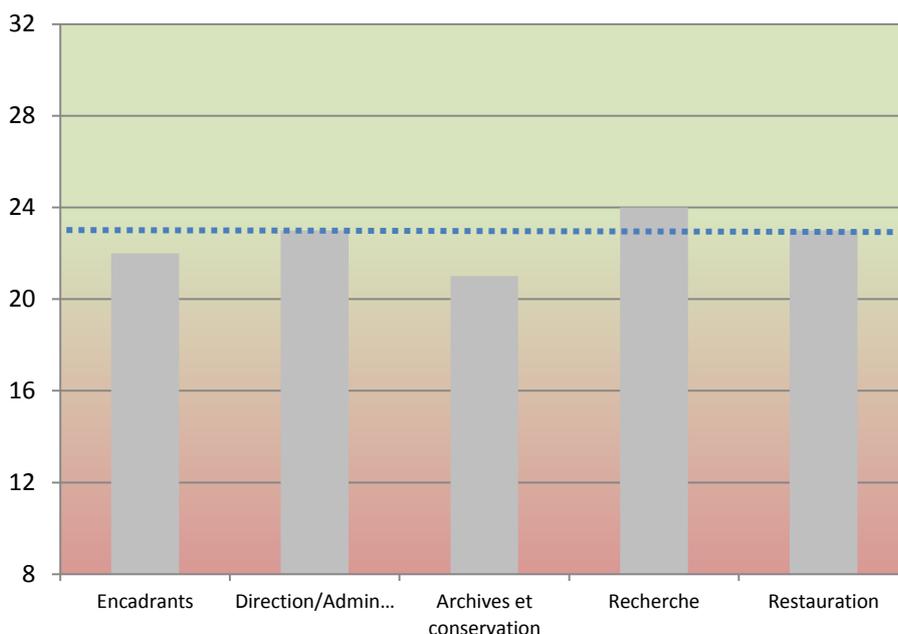
c) **Le croisement LD – DP : 4 types de situations de travail**

TYPES DE SITUATIONS	C2RMF	ENCADRANTS
<b>ACTIFS</b>	54%	76%
<b>TENDU</b>	20%	9%
<b>PASSIF</b>	8%	6%
<b>DETENDU</b>	18%	9%

Les encadrants semblent être majoritairement dans des situations où le travail est source de stimulation. Autrement dit au croisement de demandes élevées mais pour lesquelles ils disposent d’une grande autonomie d’action (situations dites « actives »).

d) **Le soutien social (SS):**

Les médianes de chacune des unités de travail se répartissent de la façon suivante :



Médiane C2RMF — — — —



Les répondants encadrants semblent disposer d'un soutien social à renforcer. Leur médiane de SS est légèrement plus basse que la médiane du C2RMF.

En observant le détail des questions il ressort les éléments suivants :

- Pour la majorité (à partir de 60%) des répondants encadrants les points d'appui identifiés sont :
  - L'attention et l'écoute du supérieur direct
  - Les collègues sont définis comme compétents, reconnaissants et amicaux. Ils semblent également apporter de l'aide dans la réalisation du travail.
- Pour une part non négligeable (plus de 40%) des répondants encadrants les points de vigilance identifiés sont :
  - Le sentiment que le supérieur ne se sente pas concerné par le bien-être de ses subordonnés et qu'il n'apporte pas/peu d'aide dans la bonne réalisation des tâches
  - La difficulté pour le supérieur de faire collaborer les subordonnés ensemble
  - 57% disent être de temps en temps/régulièrement exposés à des agressions par messagerie électronique
  - Les répondants se disent peu exposés à de l'agressivité verbale et pas du tout à de l'agressivité physique
- Les répondants encadrants ont relaté des **situations difficiles** en lien avec :
  - **Les relations avec les autres départements :**
    - L'ambiance de travail semble être dégradée et tendue et se traduirait par de l'agressivité verbale (excès de colère) et/ou via la messagerie électronique.
    - La perception d'un manque de « *fermeté* » de la part de la direction quant à certaines de ses décisions à l'origine de conflits entre les départements. Les relations entre les départements sont qualifiées de « *mauvaises* » et gêneraient un travail efficace et serein sur les projets communs.
    - Le sentiment d'un manque de communication entre les départements depuis la fusion du LRMF et du SRMF en 1998 avec parfois des écarts de fonctionnement entre les 3 sites : Flore, Carrousel et Versailles.
  - **Les relations avec les subordonnés :** la difficulté pour l'encadrement de gérer des situations difficiles/de souffrance des agents de leur équipe avec parfois des ressentis d'incompréhension et de frustration. Les réponses et actions apportées par la hiérarchie supérieure dans ces cas là ne semblent pas toujours tenir compte de la version et du point de vue de l'encadrement direct.
  - **Les relations avec la hiérarchie supérieure :**
    - L'impression parfois pour l'encadrement d'être « coincé » entre un système défaillant et la volonté, parfois maladroite, de « *remettre de l'ordre* ».
    - La perception d'un « *laxisme* » et d'une attitude de « *laisser-faire* » de la part de direction quant à certaines situations d'injustice et génératrices de tensions pour les agents.

Les réactions des agents aux résultats lors des entretiens collectifs :

- **Les tensions entre les départements :**
  - Les missions et objectifs des départements mais également des postes (rôles et responsabilités) ne semblent pas clairement définis et seraient à l'origine des conflits.



- Par exemple : *impression que l'administration est « rigide »*
  - La circulation de l'information semble insuffisante entre les départements et d'autant plus entre les sites de Paris et de Versailles.
- **Le rapport au C2RMF :**
  - Les encadrants attendent davantage de soutien et de cadre posé par la Direction
    - « *les projets ne sont pas menés jusqu'au bout à cause des nombreux changements de Direction* »
    - « *pas de prise en compte de ce qui existait avant* »
    - Les encadrants expriment des difficultés à gérer les horaires de leurs équipes :
      - Quelles règles sur le respect des horaires ?
      - Quels aménagements possibles du télétravail ?
      - Dans le cas où les règles ne sont pas respectées : quelles sanctions ?
      - Ces difficultés génèrent un sentiment d'injustice et d'inégalité de traitement chez les agents motivés et investis
    - L'encadrement estime ne pas être suffisamment soutenu pour recadrer les subordonnés lorsqu'ils ne respectent pas les règles/le cadre (exemple : les horaires de travail)
    - La politique du C2RMF ne semble pas clairement définie et empêche l'encadrement de se positionner distinctement vis-à-vis des agents.
- **Les relations interpersonnelles :**
  - Les relations entre les agents de catégorie C/B et les agents de catégorie A semblent différentes. Notamment envers les agents d'accueil qui seraient parfois victimes d'agressivité de la part des autres agents.
  - Dans le rapport avec la hiérarchie les encadrants ont dénoncé un manque de réactivité face aux difficultés remontées. Ils expriment être écoutés mais souhaiteraient que des actions concrètes puissent être menées ensuite. Ils ne comprennent pas les raisons de cette « *inertie* » et ont parfois le sentiment d'une « *lâcheté de la hiérarchie* ».
  - Des encadrants ont évoqué la difficulté de manager leur équipe quand ils ne sont pas sur le même site (Versailles – Paris) qu'elle.
  - Dans les situations difficiles rencontrées et notamment avec la hiérarchie, les encadrants semblent ne pas toujours savoir vers quels acteurs se tourner pour obtenir du soutien.

**e) La reconnaissance (R) :**

Les encadrants semblent bénéficier d'une reconnaissance au travail.

En observant le détail des questions il ressort les éléments suivants :

- Pour la majorité (à partir de 60%) des répondants encadrants les points d'appui identifiés sont :
  - Des relations respectueuses avec les collègues et la hiérarchie
  - Un soutien dans les situations difficiles
  - Le sentiment d'être traité de façon juste
  - Pas de changement indésirable vécu
  - Une sécurité d'emploi
  - Une adéquation entre la formation et la profession ainsi qu'entre les efforts fournis et le respect/l'estime reçus
  - Les répondants encadrants semblent savoir clairement ce qu'ils ont à faire dans leur travail



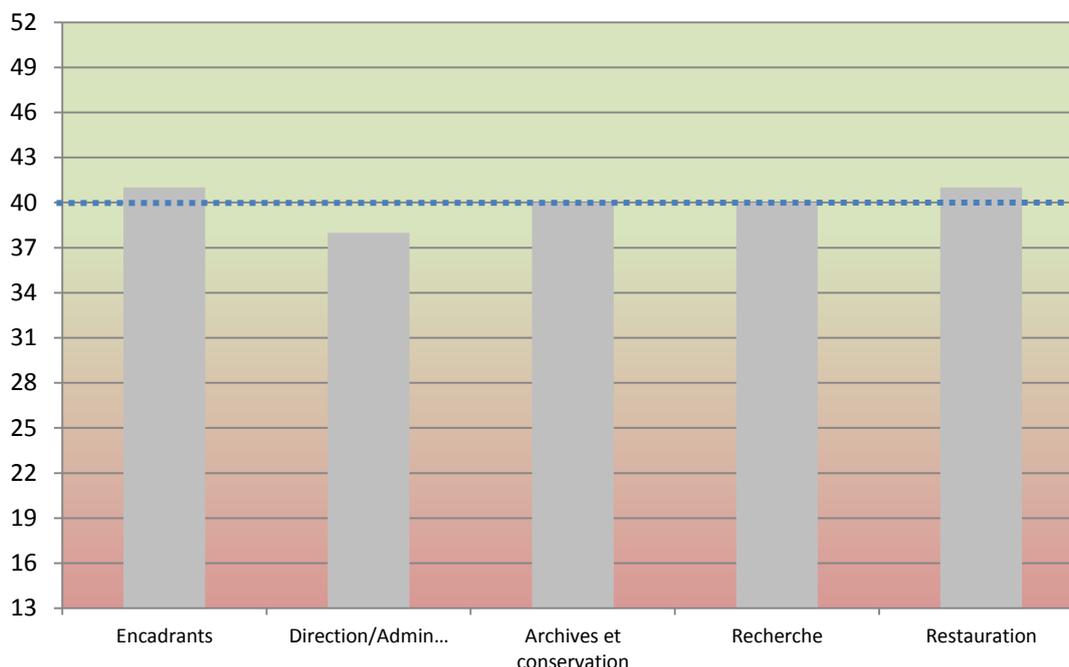
- Pour une part non négligeable (plus de 40%) des répondants encadrants les points de vigilance identifiés sont :
  - Des perspectives d'évolution jugées faibles et en décalage avec les efforts fournis
  - Une inadéquation perçue entre les efforts fournis et le salaire reçu

Les réactions des agents aux résultats lors des entretiens collectifs :

- Certains encadrants expriment un passage de tâche de « conception » à des tâches « d'exécution » avec pour conséquence le sentiment d'une dévalorisation de leurs missions.

f) **Le sens du travail (ST):**

Les médianes de chacune des unités de travail se répartissent de la façon suivante :



Médiane C2RMF — — — —

Les répondants encadrants jugent leur travail intéressant et utile. Leur médiane est légèrement supérieure à la médiane du C2RMF.

En observant le détail des questions il ressort les éléments suivants :

- Pour la majorité (à partir de 60%) des répondants encadrants les points d'appui identifiés sont :
  - Les tâches sont décrites comme intéressantes et en adéquation avec les attentes des encadrants
  - Le travail des encadrants leur permet d'avoir des relations professionnelles satisfaisantes et de se sentir utile
  - Ils n'ont ni le sentiment de s'ennuyer ni d'être exploité
  - Ils semblent fiers du travail réalisé qu'ils exercent tel qu'ils le conçoivent et en répondant davantage aux exigences du métier qu'aux critères d'évaluation de la hiérarchie
  - Ils partagent les règles qui régissent leur activité et n'ont pas le sentiment de faire des choses « immorales »



- Pour une part non négligeable (plus de 40%) des répondants encadrants le point de vigilance identifié est :
  - Les encadrants disent constater des pratiques ou décisions qui peuvent aller à l'encontre de leurs valeurs personnelles

g) **L'insécurité de la situation de travail :**

Les répondants décrivent une situation de travail plutôt source d'insécurité :

- Plus de 40% d'entre eux ont l'impression de ne pas pouvoir exercer leur travail ailleurs qu'au C2RMF
- Plus des deux tiers (70%) semblent avoir peu confiance en l'avenir du C2RMF et de leur métier pour la moitié d'entre eux (50%)
- Un peu plus de 50% disent peu/pas comprendre la stratégie et les objectifs du C2RMF et ne jugent pas les évolutions du centre comme particulièrement stimulantes pour eux (61%)

Les réactions des agents aux résultats lors des entretiens collectifs :

- Les encadrants se disent incertains de l'avenir du C2RMF et notamment le manque d'effectif au service accueil générerait des inquiétudes sur l'avenir de l'activité
- Ils dénoncent un manque d'anticipation et de cohérence dans la gestion des changements et expriment un besoin de davantage de planification : « *on bricole au quotidien* ».

h) **Les exigences émotionnelles :**

Sur le registre des émotions vécues et ressenties dans le cadre professionnel, les répondants encadrants :

- Semblent régulièrement/toujours en contact direct avec le public (68%)
- Disent vivre de temps en temps (37%) voire régulièrement (15%) des tensions avec les partenaires du C2RMF
- Ont le sentiment de devoir (très) régulièrement cacher leurs émotions (37%)

Les réactions des agents aux résultats lors des entretiens collectifs :

- Les encadrants disent manquer de formation à la gestion des situations de conflits et semblent ne pas savoir exactement quel rôle ils ont à tenir dans ces cas précis. Ils décrivent d'ailleurs le rôle « social » du manager comme plus ou moins flou et dénoncent un manque de moyens pour le mettre en œuvre avec pour conséquence le sentiment parfois d'être tiraillés entre des tâches métiers et des tâches de management. Ils ont néanmoins le sentiment qu'il est plus important qu'avant.
- Ils évoquent également leurs difficultés dans la gestion des émotions exprimées par leurs agents et notamment dans les actions à mettre en œuvre. Ils évoquent à nouveau leur incompréhension vis-à-vis des remontées qu'ils peuvent faire auprès de la hiérarchie et qu'ils jugent insuffisamment traitées.

***Les situations de RPS exprimées par les agents***

Au-delà des résultats du questionnaire et des réactions des encadrants vis-à-vis de ces données, des situations particulières de risques psychosociaux ont été exprimées. Elles illustrent des situations de travail où les contraintes auxquelles les agents doivent faire face sont plus présentes que les ressources dont ils disposent (cf. tableaux ci-après).



1. UT 2. (PARTICULARITES)	4. FACTEURS DE RISQUES	5. CRITERES D'EVALUATION			
<b>Encadrement</b>	Manque de reconnaissance/de respect de la hiérarchie  Absence d'outils de « gestion des carrières » = sentiment d'être démunis	<b>INDIVIDU</b>		<b>FREQUENCE</b>	
			Atteintes légères (irritation, agacement) sans arrêt de travail		< 1 fois par mois
		x	Effets réversibles sur la santé, possibilité d'arrêts de travail		Min. 1 fois par mois
			Effets irréversibles sur la santé physique ou mentale, arrêts de travail fréquents		Min. 1 fois par sem. /jour
<b>3. SITUATION DE RPS</b>		<i>Commentaires : isolement/fuite de la hiérarchie</i>			
<b>Gérer un agent en souffrance dans son équipe qui ne respecte pas sa hiérarchie</b>	Manque de connaissance des acteurs « relais » susceptibles de prendre en charge les agents en souffrance  Manque de formation de l'encadrement à la gestion des RPS/conflits	<b>TRAVAIL</b>		<b>PERSONNES EXPOSEES</b>	
			Pas de conséquence visible sur le travail		Moins de 10% de l'UT
		x	Perturbation de l'activité rattrapée		Entre 10% et 50% de l'UT
			Impacts sur la qualité/ production voire objectifs non atteints		Plus de 50% de l'UT
		<b>COLLECTIF</b>		<b>6. INTENSITE DU RISQUE</b>	
<b>7. IDEES D' ACTIONS DES AGENTS</b>		Possibilité de tension entre acteurs			<b>FAIBLE</b>
<b>Identifier avec l'agent ses attentes et pouvoir lui proposer des solutions</b>		Tension visibles entre acteurs			<b>MOYEN</b>
	x	Dysfonctionnements importants entre acteurs, impacts sur plusieurs pôles d'activité			<b>SIGNIFICATIF</b>
		<i>Commentaires : détérioration de l'image du centre</i>			



1. UT 2. (PARTICULARITES)	4. FACTEURS DE RISQUES	5. CRITERES D'EVALUATION	
<b>Encadrement (service accueil)</b>	Tâches paradoxales : objectifs de sécurité et objectifs d'ouverture Écart entre la théorie et le réel Décision dans l'urgence, difficulté à anticiper en raison du sous-effectif = travail en flux tendu, au moindre imprévu	<b>INDIVIDU</b>	
		Atteintes légères (irritation, agacement) sans arrêt de travail	FREQUENCE < 1 fois par mois
		Effets réversibles sur la santé, possibilité d'arrêts de travail	Min. 1 fois par mois
		Effets irréversibles sur la santé physique ou mentale, arrêts de travail fréquents	x Min. 1 fois par sem. /jour
<b>3. SITUATION DE RPS</b>	ça bascule, sentiment de travail de planification inutile	<i>Commentaire : frustration</i>	
<b>Fermeture des locaux/de l'accueil en raison d'un sous-effectif</b>	Manque d'action, mauvaise gestion de la hiérarchie Les poste vacants ne sont pas publiés = insécurité sur l'avenir du service Image du service dégradée	<b>TRAVAIL</b>	
		<b>PERSONNES EXPOSEES</b>	
		Pas de conséquence visible sur le travail	Moins de 10% de l'UT
		Perturbation de l'activité rattrapée	Entre 10% et 50% de l'UT
		x Impacts sur la qualité/ production voire objectifs non atteints	x Plus de 50% de l'UT
<i>Commentaire : les restaurateurs n'accèdent pas à leur poste de travail si fermeture</i>		...	
<b>7. IDEES D' ACTIONS DES AGENTS</b>		<b>6. INTENSITE</b>	
Définir correctement les objectifs du service plus de soutien et d'encadrement de la part de la hiérarchie clarifier le positionnement des agents au sein du Centre et vis-à-vis des partenaires donner les moyens aux agents pour atteindre les objectifs selon le positionnement définit		Possibilité de tension entre acteurs	FAIBLE
		Tension visibles entre acteurs	MOYEN
		x Dysfonctionnements importants entre acteurs, impacts sur plusieurs pôles d'activité	x <b>SIGNIFICATIF</b>
		<i>Commentaire : image dégradée du service</i>	



1. UT 2. (PARTICULARITES)	4. FACTEURS DE RISQUES	5. CRITERES D'EVALUATION			
<b>Encadrement</b>	Procédures inadaptées, trop longues = pas d'alerte des dysfonctionnements Habitudes différentes en fonction des métiers = disparités dans les pratiques  Charge importante = non respect des procédures car perte de temps et pressions des délais	<b>INDIVIDU</b>		<b>FREQUENCE</b>	
			Atteintes légères (irritation, agacement) sans arrêt de travail		< 1 fois par mois
		X	Effets réversibles sur la santé, possibilité d'arrêts de travail		Min. 1 fois par mois
			Effets irréversibles sur la santé physique ou mentale, arrêts de travail fréquents	X	Min. 1 fois par sem. /jour
<b>3. SITUATION DE RPS</b>	Manque de cadre posé par la Direction Pas de recadrage quand dysfonctionnements  Valorisation de ce qui est « visible » et pas des fonctions « supports »  Manque de communication entre les départements = dans ce cas blocage complet	<b>TRAVAIL</b>		<b>PERSONNES EXPOSEES</b>	
		Pas de conséquence visible sur le travail		Moins de 10% de l'UT	
		Perturbation de l'activité rattrapée	X	Entre 10% et 50% de l'UT	
X		Impacts sur la qualité/ production voire objectifs non atteints		Plus de 50% de l'UT	
<b>7. IDEES D' ACTIONS DES AGENTS</b>		<b>COLLECTIF</b>		<b>6. INTENSITE DU RISQUE</b>	
		Possibilité de tension entre acteurs			<b>FAIBLE</b>
		Tension visibles entre acteurs			<b>MOYEN</b>
<b>Rappel des procédures : mail collectif (déjà fait) Réunion avec les acteurs des différents départements pour revoir les procédures et harmoniser les pratiques</b>		X	Dysfonctionnements importants entre acteurs, impacts sur plusieurs pôles d'activité	X	<b>SIGNIFICATIF</b>



1. UT 2. (PARTICULARITES)	4. FACTEURS DE RISQUES	5. CRITERES D'EVALUATION			
<b>Encadrement (accueil et surveillance)</b>	Consignes contradictoires : ouvrir car beaucoup de monde mobilisés et en même temps respect des règles de sécurité  Sous-effectif des agents de jour	<b>INDIVIDU</b>		<b>FREQUENCE</b>	
			Atteintes légères (irritation, agacement) sans arrêt de travail	x	< 1 fois par mois
		x	Effets réversibles sur la santé, possibilité d'arrêts de travail		Min. 1 fois par mois
			Effets irréversibles sur la santé physique ou mentale, arrêts de travail fréquents		Min. 1 fois par sem. /jour
<b>3. SITUATION DE RPS</b>	Demande de vacation sans réponse de la hiérarchie	<i>Commentaires : stress, chute dans le métro</i>			
<b>Problème pour ouvrir le site de Versailles alors qu'un agent d'accueil est absent et que des interventions sont prévues</b>		<b>TRAVAIL</b>		<b>PERSONNES EXPOSEES</b>	
		Pas de conséquence visible sur le travail		Moins de 10% de l'UT	
		Perturbation de l'activité rattrapée		Entre 10% et 50% de l'UT	
	x	Impacts sur la qualité/ production voire objectifs non atteints		Plus de 50% de l'UT	
		<i>Commentaires : départ du stage de management</i>			
		<b>COLLECTIF</b>		<b>6. INTENSITE DU RISQUE</b>	
<b>7. IDEES D' ACTIONS DES AGENTS</b>			Possibilité de tension entre acteurs		<b>FAIBLE</b>
<b>Recrutement par vacation Pouvoir anticiper la durée nécessaire des vacances sur l'année pour pouvoir s'organiser</b>			Tension visibles entre acteurs		<b>MOYEN</b>
	x		Dysfonctionnements importants entre acteurs, impacts sur plusieurs pôles d'activité	x	<b>SIGNIFICATIF</b>



1. UT 2. (PARTICULARITES)	4. FACTEURS DE RISQUES	5. CRITERES D'EVALUATION			
Encadrement	<p>Manque de reconnaissance, d'écoute et de soutien de la hiérarchie (voire violence)</p> <p>Manque de communication, distorsion dans la communication entre les niveaux hiérarchiques</p>	<b>INDIVIDU</b>			
			Atteintes légères (irritation, agacement) sans arrêt de travail		<b>FREQUENCE</b>
x		Effets réversibles sur la santé, possibilité d'arrêts de travail	x	< 1 fois par mois	
		Effets irréversibles sur la santé physique ou mentale, arrêts de travail fréquents		Min. 1 fois par mois	
		<i>Commentaires : incompréhension, sentiment d'injustice, choqué</i>		Min. 1 fois par sem. /jour	
<b>3. SITUATION DE RPS</b>			<b>TRAVAIL</b>		
<p>Alors qu'un encadrant demande à sa hiérarchie un entretien pour évoquer un problème organisationnel, altercation « violente » avec la hiérarchie = « dérapage »</p>				<b>PERSONNES EXPOSEES</b>	
			Pas de conséquence visible sur le travail		Moins de 10% de l'UT
		x	Perturbation de l'activité rattrapée	x	Entre 10% et 50% de l'UT
			Impacts sur la qualité/ production voire objectifs non atteints		Plus de 50% de l'UT
		<b>COLLECTIF</b>			
<b>7. IDEES D' ACTIONS DES AGENTS</b>			<b>6. INTENSITE</b>		
		Possibilité de tension entre acteurs		<b>FAIBLE</b>	
<p>Rester focalisé sur le problème initial</p> <p>Se limiter à la résolution du problème</p> <p>Ne pas se livrer à des attaques personnelles hors sujet</p>	X	Tension visibles entre acteurs	x	<b>MOYEN +</b>	
		Dysfonctionnements importants entre acteurs, impacts sur plusieurs pôles d'activité		<b>SIGNIFICATIF</b>	
		<i>Commentaires : isolement, distanciation, perte de confiance avec la hiérarchie</i>			



1. UT 2. (PARTICULARITES)	4. FACTEURS DE RISQUES	5. CRITERES D'EVALUATION			
<b>Encadrement</b>	Manque de communication, de visibilité et de reconnaissance sur le travail de l'encadrement  Rythme de travail intense, charge mentale élevée, palette trop variée de tâches, polyvalence de l'encadrement mal gérée	<b>INDIVIDU</b>		<b>FREQUENCE</b>	
			Atteintes légères (irritation, agacement) sans arrêt de travail	x	< 1 fois par mois
		X	Effets réversibles sur la santé, possibilité d'arrêts de travail		Min. 1 fois par mois
			Effets irréversibles sur la santé physique ou mentale, arrêts de travail fréquents		Min. 1 fois par sem. /jour
<b>3. SITUATION DE RPS</b>	Difficulté à gérer la souffrance de l'agent  Manque de soutien de la hiérarchie  Valorisation de certaines tâches plus que d'autres « pour être légitime il faut faire »  L'équilibre est fragile, à la moindre difficulté ...	<i>Commentaire : impact sur la vie de famille</i>		...	
<b>TRAVAIL</b>		<b>PERSONNES EXPOSEES</b>			
		Pas de conséquence visible sur le travail		Moins de 10% de l'UT	
		Perturbation de l'activité rattrapée	x	Entre 10% et 50% de l'UT	
<b>Réaction « agressive » d'un agent lorsqu'il apprend qu'un diagramme a été publié sans l'avertir au préalable</b>		X	Impacts sur la qualité/ production voire objectifs non atteints		Plus de 50% de l'UT
		<b>COLLECTIF</b>		<b>6. INTENSITE DU RISQUE</b>	
<b>7. IDEES D' ACTIONS DES AGENTS</b>			Possibilité de tension entre acteurs		<b>FAIBLE</b>
<b>Nécessité d'une direction dans un projet commun (du C2RMF) Une hiérarchie plus à l'écoute et avec des réponses</b>			Tension visibles entre acteurs		<b>MOYEN</b>
		X	Dysfonctionnements importants entre acteurs, impacts sur plusieurs pôles d'activité	X	<b>SIGNIFICATIF</b>



### Synthèse des problématiques des encadrants quel que soit le métier

DIMENSIONS	PAR RAPPORT AUX AGENTS DU C2RMF	POINTS DE VIGILANCE
LATITUDE DECISIONNELLE	RESSOURCE	
DEMANDE PSYCHOLOGIQUE	CONTRAINTE	Charge mentale élevée
SOUTIEN SOCIAL	A RENFORCER	Manque de soutien de la hiérarchie
RECONNAISSANCE	RESSOURCE	Perspectives de promotion et d'évolution
SENS DU TRAVAIL	RESSOURCE	Pratiques et décisions à l'encontre des valeurs
INSECURITE	CONTRAINTE	Incertitude en l'avenir du C2RMF, du métier et manque de clarté dans les objectifs et la stratégie
EXIGENCES EMOTIONNELLES	RESSOURCE	Contact avec le public

SITUATIONS DE RPS	FACTEURS DE RISQUE	INTENSITE DU RISQUE
Gérer un agent en souffrance dans son équipe qui ne respecte pas sa hiérarchie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de reconnaissance/de respect de la hiérarchie</li> <li>• Absence d'outils de « gestion des carrières »</li> <li>• Manque de connaissance des acteurs « relais »</li> <li>• Manque de formation à la gestion des RPS/conflits</li> </ul>	Manque de données
Fermeture des locaux/de l'accueil en raison d'un sous-effectif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tâches contradictoires</li> <li>• Décision dans l'urgence et difficultés à anticiper</li> <li>• Manque d'action/gestion de la hiérarchie</li> <li>• Insécurité sur l'avenir et image dégradée du service</li> </ul>	SIGNIFICATIF
Tensions interservices liés au non respect des procédures	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédures inadaptées</li> <li>• Disparités dans les pratiques</li> <li>• Charge de travail importante</li> <li>• Manque de cadre posé par la Direction</li> <li>• Pas de recadrage</li> <li>• Manque de valorisation des fonctions « supports »</li> <li>• Manque de communication entre les départements</li> </ul>	SIGNIFICATIF
Problème pour ouvrir le site de Versailles alors qu'un agent d'accueil est absent et que des interventions sont prévues	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consignes contradictoires : ouverture et respect des règles de sécurité</li> <li>• Sous-effectif des agents de jour et absence du responsable d'équipe</li> <li>• Demande de vacation sans réponse de la hiérarchie</li> <li>• Désaccord des différents niveaux hiérarchiques</li> <li>• Difficulté de recrutement de cat C sur Versailles</li> </ul>	SIGNIFICATIF



SITUATIONS DE RPS	FACTEURS DE RISQUE	INTENSITE DU RISQUE
<p><b>Alors qu’un encadrant demande à sa hiérarchie un entretien pour évoquer un problème organisationnel, altercation « violente » avec la hiérarchie = « dérapage »</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de reconnaissance, d’écoute et de soutien de la hiérarchie (voire violence)</li> <li>• Manque de communication, distorsion dans la communication entre les niveaux hiérarchiques</li> </ul>	<p>MOYEN +</p>
<p><b>Réaction « agressive » d’un agent lorsqu’il apprend qu’un diagramme a été publié sans l’avertir au préalable</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de communication/ visibilité/ reconnaissance du travail de l’encadrement</li> <li>• Rythme de travail intense, charge mentale élevée, polyvalence de l’encadrement mal gérée</li> <li>• Difficulté à gérer la souffrance de l’agent</li> <li>• Manque de soutien de la hiérarchie</li> <li>• Valorisation de certaines tâches plus que d’autres</li> <li>• La fragilité du système</li> </ul>	<p>SIGNIFICATIF</p>

**Les ressources exprimées par les encadrants :**

- Les missions intéressantes et gratifiantes, la passion des agents pour leur métier, le sentiment d’utilité
- L’ environnement de travail à Versailles : tranquillité, ambiance familiale, proximité, possibilité de s’isoler
- Le travail en équipe et les relations avec les collègues, les pairs et la hiérarchie (à Versailles)
- Le support de travail : « *on fait rêver les gens* »
- La diversité du travail et des personnes (internes et externes)
- Le fait d’être au service du public et des musées
- Le matériel (exemple : le laboratoire) pour tous les départements



## Cartographie des résultats par unité de travail et par dimension

Sur la base des réponses au questionnaire (détails des réponses aux questions par dimension) la cartographie des résultats par unité de travail est représentée dans le tableau ci-dessous.

DIMENSIONS	RECHERCHE	RESTAURATION	ARCHIVES NTI ET CONSERVATION PREVENTIVE	ADMINISTRATION / DIRECTION / CM	ENCADRANTS
LATITUDE DECISIONNELLE	RESSOURCE	A RENFORCER	RESSOURCE	A RENFORCER	RESSOURCE
DEMANDE PSYCHOLOGIQUE	CONTRAINTE	CONTRAINTE	CONTRAINTE	RESSOURCE	CONTRAINTE
SOUTIEN SOCIAL	RESSOURCE	RESSOURCE	A RENFORCER	RESSOURCE	A RENFORCER
RECONNAISSANCE	RESSOURCE	CONTRAINTE	CONTRAINTE	RESSOURCE	RESSOURCE
SENS DU TRAVAIL	RESSOURCE	A RENFORCER	RESSOURCE	RESSOURCE	RESSOURCE
INSECURITE	CONTRAINTE	CONTRAINTE	CONTRAINTE	CONTRAINTE	CONTRAINTE
EXIGENCES EMOTIONNELLES	RESSOURCE	A RENFORCER	A RENFORCER	RESSOURCE	RESSOURCE

Cette cartographie met en avant les dimensions qui semblent poser problème (contrainte), celles vis-à-vis desquelles il faut rester vigilant (à renforcer), et celles sur lesquelles s'appuyer (ressource).

### En conclusion :

- Les dimensions « contraintes » :
  - **L'insécurité** qui est à comprendre davantage, compte tenu des données qualitatives, comme la crainte vis-à-vis de l'avenir et des changements
  - La **demande psychologique** qui dénonce une intensité importante du travail et notamment en termes de charge mentale



- Les dimensions « ressources » :
  - **Le sens du travail** qui constitue un point d'appui évident pour les agents et qui souligne un intérêt fort vis-à-vis du travail
  - La **latitude décisionnelle** qui permet sans aucun doute aux agents de pallier les difficultés qu'ils rencontrent dans leur travail au quotidien
  
- Les unités de travail « à risques forts » :
  - La **restauration** semble disposer de peu de ressource pour pallier les contraintes auxquelles elle doit faire face
  - Les **Archives/NTI** semblent également en situation de déséquilibre entre les ressources et les contraintes
  
- Les unités de travail « à risques faibles » :
  - **L'Administration/la Direction/les Chargés de missions** semble disposer de moins de contraintes que de ressources
  - La **Recherche** semble aussi en mesure de faire face aux contraintes compte tenu des ressources dont elle dispose



## Préconisations d'actions

La rédaction des préconisations d'actions s'est faite sur la base de l'ensemble des données recueillies. Ainsi, des grands axes d'amélioration ont été identifiés au niveau global et par unité de travail. Chaque axe proposé est défini dans un tableau réunissant :

- La cible et l'intitulé de l'axe
- Les objectifs
- Les questions à se poser pour permettre une élaboration précise des actions
- Les idées d'actions proposées en précisant :
  - Le(s) niveau(x) de prévention : primaire, secondaire, tertiaire
  - Le(s) champ(s) d'action : organisation, humain, technique
  - Les échéances suggérées : court terme (1 à 6 mois), moyen terme (6 à 12 mois), long terme (12 à 18 mois)
- Les points de vigilance à considérer pour une bonne préparation et mise en œuvre des préconisations

Pour le C2RMF 5 axes ont été identifiés et sont intitulés de C1 à C5 :

- C1. Définition du PSC, des missions et responsabilités des services et postes
- C2. Définition de la politique de promotion de la santé et de la sécurité / du projet « QVT » du C2RMF
- C3. Définition de la politique de management du C2RMF
- C4. Définition d'une méthode de traitement des dossiers/demandes internes et externes
- C5. Définition d'une politique de développement des Hommes et des Femmes

Pour les UT 6 axes ont été identifiés et doivent être travaillés avec les membres du GROUPE PROJET :

- Pour la Recherche : 1 axe intitulé RC
- Pour la Restauration : 1 axe intitulé RS
- Pour la Recherche et la Restauration : 1 axe intitulé 2R
- Pour les Archives/NTI : 1 axe intitulé AN
- Pour la Conservation Préventive : 1 axe intitulé CP
- Pour l'Administration/la Direction/les Chargés de missions : 1 axe intitulé ADC



<b>Cible : GLOBAL C2RMF</b>	<b>AXE C1 : DEFINITION DU PSC, DES MISSIONS ET RESPONSABILITES DES SERVICES ET POSTES</b>			
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir une stratégie et des objectifs clairs et partagés par tous les agents du C2RMF :             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clarifier le projet global (PSC)</li> <li>2. Définir les missions de chaque département et service</li> <li>3. Définir les missions des groupes et filières de chaque département et service</li> </ol> </li> </ul>			
<b>Questions à se poser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les informations dont nous avons besoin ? Sur quelles données se baser ? Comment les obtenir ?</li> <li>• Quels sont les freins/risques/difficultés possibles ? Qu'est-ce qui pourrait gêner/bloquer/arriver ?</li> <li>• Quels sont les leviers à actionner ? Qu'est-ce qui est facilitant/aidant ?</li> <li>• Quelles sont les compétences dont nous avons besoin ? Comment les mobiliser ?</li> </ul>			
<b>Conseils pratiques / idées d'actions</b>	<b>ACTIONS</b>	<b>NIVEAUX DE PREVENTION</b>	<b>CHAMPS D'ACTION</b>	<b>ECHEANCES</b>
	Définir, avec les directeurs, les missions globales du C2RMF et des Départements/Services	PRIMAIRE	ORGANISATION	COURT TERME
	Mettre en place des groupes de travail au sein de chaque département sur la mise en œuvre des missions globales et de leur déclinaison en missions spécifiques	PRIMAIRE	ORGANISATION	COURT TERME
	Communiquer auprès des agents sur les missions globales et spécifiques	PRIMAIRE	HUMAIN	MOYEN TERME
	Inscrire les missions globales et spécifiques dans les supports et documents internes : organigrammes, fiches de postes, livret d'accueil/d'intégration, etc.	PRIMAIRE	HUMAIN	MOYEN TERME
<b>Points de vigilance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à missionner des chefs de projets et à leur donner les moyens de mener à bien les projets,</li> <li>• Veiller à intégrer dans les groupes de travail des agents de tous niveaux et de départements différents</li> <li>• S'assurer de l'adhésion au projet global de l'ensemble des membres du CODIR et la communiquer clairement</li> </ul>			



<b>Cible : GLOBAL C2RMF</b>	<b>AXE C2 : DEFINITION DE LA POLITIQUE DE PROMOTION DE LA SANTE ET DE LA SECURITE/ DU PROJET « QVT » DU C2RMF</b>			
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir une politique claire de prévention des risques professionnels : <ol style="list-style-type: none"> <li>Définir une démarche de prévention</li> <li>Développer des compétences et de l'autonomie en interne et les relais nécessaires en externes</li> <li>Formaliser des méthodes et outils de détection et de prévention</li> </ol> </li> </ul>			
<b>Questions à se poser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les informations dont nous avons besoin ? Sur quelles données se baser ? Comment les obtenir ?</li> <li>Quels sont les freins/risques/difficultés possibles ? Qu'est-ce qui pourrait gêner/bloquer/arriver ?</li> <li>Quels sont les leviers à actionner ? Qu'est-ce qui est facilitant/aidant ?</li> <li>Quelles sont les compétences dont nous avons besoin ? Comment les mobiliser ?</li> </ul>			
<b>Conseils pratiques / idées d'actions</b>	<b>ACTIONS</b>	<b>NIVEAUX DE PREVENTION</b>	<b>CHAMPS D'ACTION</b>	<b>ECHÉANCES</b>
	Identifier les acteurs clés internes et externes et définir leurs rôles sur l'ensemble des champs de la prévention	PRIMAIRE	ORGANISATION	MOYEN TERME
	Définir avec l'aide d'un comité de pilotage réunissant les acteurs clés, la démarche de prévention de la SST	PRIMAIRE	ORGANISATION	COURT TERME
	Former les acteurs clés internes identifiés : posture, méthodes et outils sur les 3 niveaux de prévention	PRIMAIRE / SECONDAIRE	ORGANISATION HUMAIN	MOYEN TERME
	Communiquer auprès des agents sur le rôle des acteurs clés interne et externe	SECONDAIRE/ TERTIAIRE	HUMAIN	LONG TERME
	Développer les moyens d'identifier les réalités de travail : espaces d'expression des agents sur leur travail, suivi d'indicateurs (guide DGAFP) et tous types d'outils existants en interne	PRIMAIRE / SECONDAIRE	ORGANISATION HUMAIN	MOYEN TERME
	Elaborer, mettre en œuvre et évaluer un plan d'action	PRIMAIRE	ORGANISATION	LONG TERME
	Sensibiliser les agents à la prévention de la SST/RPS/QVT	SECONDAIRE / TERTIAIRE	HUMAIN	LONG TERME
	Mener une réflexion sur l'utilisation de la messagerie électronique au C2RMF	PRIMAIRE / SECONDAIRE	HUMAIN	MOYEN TERME
	Créer un protocole d'alerte des situations de souffrance et un protocole de médiation	SECONDAIRE / TERTIAIRE	HUMAIN	LONG TERME
<b>Points de vigilance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer un soutien de la direction au plus haut niveau</li> <li>Impliquer les agents et les acteurs clés (y compris l'encadrement) le plus possible dans la démarche</li> <li>Faire un retour auprès des agents des décisions retenues</li> </ul>			



<b>Cible : GLOBAL C2RMF</b>	<b>AXE C3 : DEFINITION DE LA POLITIQUE DE MANAGEMENT DU C2RMF</b>			
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir une politique claire de management adaptée aux particularités du centre :             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clarifier le rôle de l'encadrement supérieur et intermédiaire/de proximité</li> <li>2. Former l'encadrement à la posture managériale, aux bonnes pratiques et outils de management</li> <li>3. Développer les espaces d'échanges et d'écoute</li> </ol> </li> </ul>			
<b>Questions à se poser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les informations dont nous avons besoin ? Sur quelles données se baser ? Comment les obtenir ?</li> <li>• Quels sont les freins/risques/difficultés possibles ? Qu'est-ce qui pourrait gêner/bloquer/arriver ?</li> <li>• Quels sont les leviers à actionner ? Qu'est-ce qui est facilitant/aidant ?</li> <li>• Quelles sont les compétences dont nous avons besoin ? Comment les mobiliser ?</li> </ul>			
<b>Conseils pratiques / idées d'actions</b>	<b>ACTIONS</b>	<b>NIVEAUX DE PREVENTION</b>	<b>CHAMPS D'ACTION</b>	<b>ECHEANCES</b>
	Formaliser, en concertation avec l'ensemble des départements, les rôles et responsabilités de l'encadrement à tous les niveaux (séminaire, ...)	PRIMAIRE	ORGANISATION	COURT TERME
	Former l'encadrement au management participatif	PRIMAIRE	ORGANISATION	COURT TERME
	Former l'encadrement à la prévention des risques professionnels des agents : posture, leviers d'actions et indicateurs	PRIMAIRE	ORGANISATION	MOYEN TERME
	Développer les lieux et temps de dialogue entre les encadrants et avec les équipes (communication descendante et ascendante : petits-déjeuners formalisés par rotation, ...), ritualiser les rencontres et leur donner un nom	PRIMAIRE SECONDAIRE	ORGANISATION HUMAIN	MOYEN TERME
Former les encadrants à la gestion des situations difficiles : conflits, situations de mal-être et de crise	TERTIAIRE	HUMAIN	LONG TERME	
<b>Points de vigilance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer les marges de manœuvre de l'encadrement à tous les niveaux</li> <li>• Intégrer les pratiques manageriales dans l'évaluation des encadrants (forme à définir par exemple 360 degrés)</li> </ul>			



<b>Cible : GLOBAL C2RMF</b>	<b>AXE C4 : DEFINITION D'UNE METHODE DE TRAITEMENT DES DOSSIERS/DEMANDES INTERNES ET EXTERNES</b>			
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir une démarche claire et partagée pour le traitement des dossiers : <ol style="list-style-type: none"> <li>Définir les critères nécessaires à la priorisation des dossiers</li> <li>S'appuyer sur les expertises et compétences des agents à tous les niveaux pour la gestion des dossiers priorités</li> <li>Adapter les procédures internes aux contraintes du terrain</li> </ol> </li> </ul>			
<b>Questions à se poser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les informations dont nous avons besoin ? Sur quelles données se baser ? Comment les obtenir ?</li> <li>Quels sont les freins/risques/difficultés possibles ? Qu'est-ce qui pourrait gêner/bloquer/arriver ?</li> <li>Quels sont les leviers à actionner ? Qu'est-ce qui est facilitant/aidant ?</li> <li>Quelles sont les compétences dont nous avons besoin ? Comment les mobiliser ?</li> </ul>			
<b>Conseils pratiques / idées d'actions</b>	<b>ACTIONS</b>	<b>NIVEAUX DE PREVENTION</b>	<b>CHAMPS D'ACTION</b>	<b>ECHANCES</b>
	Formaliser, en concertation avec l'ensemble des départements, des critères utiles à la priorisation et/ou la sélection des dossiers à traiter	PRIMAIRE	ORGANISATION	COURT TERME
	Formaliser les outils et techniques de pilotage et gestion de projets	PRIMAIRE	ORGANISATION	COURT TERME
	Recenser, en interdépartements, les procédures existantes et identifier les axes d'amélioration de chacune d'elles	PRIMAIRE	ORGANISATION	COURT TERME
	Pour les procédures externes/MCC : remonter les difficultés rencontrées au niveau ministériel et lister les stratégies d'adaptation possibles en interne	TERTIAIRE	ORGANISATION TECHNIQUE	MOYEN TERME
	Pour les procédures propres au C2RMF : analyser les difficultés avec les agents et chercher ensemble les ajustements possibles	SECONDAIRE	ORGANISATION TECHNIQUE	MOYEN TERME
<b>Points de vigilance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'inspirer au maximum de ce qui existe déjà et/ou des pratiques déjà expérimentées qui fonctionnent</li> <li>Prendre en compte ce qui fait sens pour les agents et qui leur permet de réaliser un travail de qualité</li> <li>Impliquer les acteurs externes : musées, partenaires, conservateurs libéraux, ...</li> </ul>			



<b>Cible : GLOBAL C2RMF</b>	<b>AXE C5 : DEFINITION D'UNE POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT DES HOMMES ET DES FEMMES</b>			
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir une politique claire de développement de la Ressource Humaine :                             <ol style="list-style-type: none"> <li>Clarifier les rôles et missions des acteurs « RH »</li> <li>Développer des pratiques RH optimisées</li> </ol> </li> </ul>			
<b>Questions à se poser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les informations dont nous avons besoin ? Sur quelles données se baser ? Comment les obtenir ?</li> <li>Quels sont les freins/risques/difficultés possibles ? Qu'est-ce qui pourrait gêner/bloquer/arriver ?</li> <li>Quels sont les leviers à actionner ? Qu'est-ce qui est facilitant/aidant ?</li> <li>Quelles sont les compétences dont nous avons besoin ? Comment les mobiliser ?</li> </ul>			
<b>Conseils pratiques / idées d'actions</b>	<b>ACTIONS</b>	<b>NIVEAUX DE PREVENTION</b>	<b>CHAMPS D'ACTION</b>	<b>ECHANCES</b>
	Identifier les acteurs « RH » en interne et définir leurs rôles	PRIMAIRE	ORGANISATION	COURT TERME
	Communiquer auprès des agents sur les rôles, missions et interlocuteurs « RH »	PRIMAIRE	HUMAIN	COURT TERME
	Formaliser, en concertation avec l'ensemble des départements, un parcours d'intégration pour les nouveaux arrivants	PRIMAIRE	ORGANISATION	MOYEN TERME
	Formaliser, en concertation avec l'ensemble des départements, une procédure de gestion des absences	PRIMAIRE	ORGANISATION	MOYEN TERME
	Constituer un groupe de travail sur les pratiques de reconnaissance (positives et négatives) possibles	PRIMAIRE	ORGANISATION	MOYEN TERME
	Faire un benchmark des pratiques RH dans les établissements similaires (CNRS, Laboratoires, Louvre, ...) et, sur la base de critères préalablement définis, ajuster celles qui semblent pertinentes	PRIMAIRE	ORGANISATION TECHNIQUE HUMAIN	MOYEN TERME
<b>Points de vigilance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'inspirer au maximum de ce qui existe déjà et/ou des pratiques déjà expérimentées qui fonctionnent</li> <li>Prendre en compte les évolutions et les besoins à venir du C2RMF</li> </ul>			



<b>Cible : RECHERCHE et RESTAURATION</b>	<b>AXE 2R : DEFINITION D'UN TRAVAIL DE COOPERATION INTERDISCIPLINAIRES</b>
<b>Objectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traduire les pratiques de coopération interdisciplinaire</li> </ul>
<b>Cible : RECHERCHE</b>	<b>AXE RC : IMPLICATION DES AGENTS DANS LES PROJETS ET LES EVOLUTIONS</b>
<b>Objectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer la participation des agents à toutes les étapes</li> </ul>
<b>Cible : RESTAURATION</b>	<b>AXE RS : VALORISATION DU TRAVAIL DE LA RESTAURATION</b>
<b>Objectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaître les compétences des agents de la restauration</li> </ul>
<b>Cible : ARCH./NTI</b>	<b>AXE AN : FLUIDIFIER LE FLUX ET LES CYCLES DE VIE DES ARCHIVES</b>
<b>Objectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préserver et capitaliser le travail du C2RMF</li> </ul>
<b>Cible : CP</b>	<b>AXE CP : PLACE DE LA CONSERVATION PREVENTIVE ET LES RELATIONS AVEC LES AUTRES DEPARTEMENTS</b>
<b>Objectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer les échanges (travail et communication) entre les départements et la Conservation préventive</li> </ul>
<b>Cible : ADM/DIR/CHAR</b>	<b>AXE ADC : LEGITIMITE DES RÔLES ET MISSIONS</b>
<b>Objectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner de la visibilité aux rôles/missions/contraintes de l'Administration/Direction/Chargés de missions</li> </ul>