



Culture SNMD

## **musées Orsay-Orangerie**

Musée d'Orsay - 62 rue de Lille - 75343 PARIS Cedex 07  
tél. : 01 40 49 48 60 - mel : [cgt@musee-orsay.fr](mailto:cgt@musee-orsay.fr)

Musée de l'Orangerie - Jardin des Tuileries - 75001 PARIS  
mel : [org.cgt@musee-orangerie.fr](mailto:org.cgt@musee-orangerie.fr)

Paris, le 8 juin 2015

# *Une alerte d'inspection ignorée*

## *Cohésion des équipes – Soutenabilité de la charge*

### **Audit IGAC MCC d'évaluation du M'OO et de préconisations**

Le 21 février 2013, la CGT-M'Orsay-Orangerie était sollicitée pour un entretien d'une heure en salle 306 avec deux inspecteurs du MCC, dans le cadre de l'audit-flash commandé par le cabinet de la ministre de la Culture à l'Inspection générale des Affaires culturelles (IGAC), à la veille du renouvellement de contrat du président de l'EPMO pour trois ans, et de sa lettre de mission (qui n'a été finalisée que sept mois plus tard, fin octobre 2013).

Trois de vos représentants CGT-M'OO ont dialogué avec les deux inspecteurs qui ont également auditionné 23 membres de la direction, conservateurs, chefs de département et de services, sélectionnés par la direction M'OO.

Le rapport final tient compte des observations que la direction M'OO a formulées sur le rapport provisoire.

Ce rapport d'audit a été remis à la ministre de la Culture en mars 2013 et, à l'appui de ce rapport d'audit « large-

ment positif soulignant les nombreuses réussites, le contrat du président a été renouvelé.

La CGT-Culture en réclame communication depuis lors, puisque la CGT a été auditionnée. Malgré la réponse favorable du secrétariat général MCC en CHSCT ministériel datant de 2014, ce n'est que le 3 juin 2015 qu'il a, enfin, été transmis à la CGT-Culture.

L'objectif n'est pas ici pour nous de faire un résumé global de cet audit de 30 pages + annexes portant sur la plupart des objectifs de performance : travaux de rénovation, fréquentation, expositions, financements, développements...

Nous nous contenterons de présenter succinctement et de commenter les points qui intéressent en priorité notre mandat syndical et sur lesquels nous nous sommes abondamment exprimés ces dernières années : les personnels, les missions, l'organisation, les conditions de travail, le dialogue social... avec comme fil conducteur cette simple interrogation :

qu'est-ce qui a changé depuis lors ?  
Où en sommes-nous aujourd'hui par rapport à l'évaluation IGAC de mars 2013 ? L'alerte a-t-elle été entendue ?

## Gestion des ressources humaines

Le rapport d'inspection 2013 indique que :

« La forte progression de la fréquentation dans les deux musées constitue une sollicitation certaine des agents et appelle une vigilance, malgré la forte mobilisation de ceux-ci et la fierté d'appartenir à ces deux musées, comme le reconnaissent eux-mêmes les représentants syndicaux.

Tous les interlocuteurs des rapporteurs doutent qu'on puisse pousser encore plus loin la machine. Nombreux sont les services qui ont perdu 50 % voire plus de leurs effectifs à charges constantes voire supérieures. »

Dans les mois qui ont suivi, la machine a été poussée beaucoup plus loin, jusqu'au-delà de la « surchauffe » !

Le désir ardent du président M'OO d'augmenter toujours la fréquentation l'a conduit à ignorer cet appel à la vigilance et à organiser deux expositions blockbusters sur la saison 2013-2014 (la première de son second mandat) :

*Frida Kahlo/Diego Rivera* à l'**Orangerie** et *Van Gogh/Artaud* à Orsay ont fait progresser fortement en 2014 la fréquentation déjà très élevée depuis 2012 et mis les équipes « sur les rotules » - comme le président l'a lui-même reconnu en Conseil d'administration -.

En témoigne l'indicateur de performance du nombre de visiteurs au m<sup>2</sup> (voir nos comptes rendus de C.A.), qui continue

sa grimpette et tutoie le record national, à l'**Orangerie**.

Sans se soucier de la vigilance réclamée par les inspecteurs sur une sollicitation excessive des personnels, la direction M'OO a massivement communiqué dans les médias - et en interne - en 2014 pour claironner des records absolus de fréquentation.

La direction diffuse à tout va les records historiques de succès de fréquentation atteints en 2014 :

Orsay caracole en tête du hit-parade des expos en France en 2014 avec 654 291 visiteurs pour « *Van Gogh/Artaud, le suicidé de la société* ».

Mieux, le musée d'Orsay monte trois fois sur le podium et décroche les médailles d'or, d'argent et de bronze avec les trois expositions au plus fort nombre de visiteurs par jour (6374, 4428 et 4259), loin devant ses « concurrents » : le Grand Palais, le Centre Pompidou, le château de Versailles, le Louvre, etc. Dans des espaces nettement plus petits.

De quoi sabrer le champagne autour d'une galette des rois avec les patrons du luxe (jeudi 15 janvier 2015, salle des Fêtes fermée au public).

Voilà d'indéniables succès et beaux motifs d'orgueil certes, mais qui ont eu un coût humain - prévisible - dont beaucoup d'agents M'OO ont souffert en 2014. Un coût bien trop élevé selon la CGT-M'OO qui n'a cessé de décrire, service par service, le gouffre croissant entre les pertes d'effectifs et l'augmentation inflexible de la charge, du rythme et de la performance, de la notoriété et du rayonnement. La machine Orsay s'est transformée en machine de guerre.

## La gestion humaine

« Les deux premières années du mandat du Président ont été, au plan social, marquées par des tensions donnant lieu à des contestations. de la part des organisations syndicales et la saisie par celles-ci des autorités de tutelle sous forme « d'alertes ». Étaient au centre de ces contestations les rapports hiérarchiques tendus qui avaient pu s'instaurer au sein de certains services et résultant, semble-t-il, en grande partie de rythmes de travail intensifs placés sous le signe de contraintes de temps très serrées. Le développement de l'usage du courrier électronique aura contribué à créer parfois une atmosphère de pression, en privilégiant les rapports trop inter-personnels et en négligeant les formalisations de procédures ou de méthodes permettant d'objectiver davantage ceux-ci. »

En dépit des bonnes intentions déclarées par la direction en 2014, la CGT-M'OO n'a eu de cesse d'alerter et de communiquer sur :

- l'intensification encore accentuée de la charge de travail et la pression de délais tendus,
- les fréquents changements tardifs et capricieux de programmation,
- le manque de procédures claires et écrites à diffusion collective,
- l'inflation d'échanges par courriels à diffusion restreinte et semi-confidentielle,
- l'insuffisance de réunions de service avec ordre du jour et relevé de décisions,
- un management par délégation de responsabilités sur les adjoints, les subordonnés ou les autres services,
- la placardisation de responsables d'activité tenus à l'écart des réunions et des informations,
- l'évitement des échanges directs avec les collaborateurs, l'absence de répon-

ses et de validations,

- un régime courtisan de faveurs et brimades dans l'affectation des titres et des bureaux, des missions à l'étranger, des convoiements d'œuvres, des inaugurations, des médailles, etc. (voir tous nos comptes rendus et communiqués depuis l'An I)

L'humain est en péril, mis en concurrence mais sauvé par la coopération dévouée des collègues entre eux, souvent dans la méconnaissance de leurs hiérarchies.

« Malgré la forte motivation que les uns et les autres tirent des thèmes des projets d'expositions, des intentions artistiques et intellectuelles [...], toutes et tous, même les plus enthousiastes, ressentent les changements dans les programmations comme autant de défis à relever, certes stimulants, mais induisant des contraintes de délais de travail insatisfaisants...

Le musée a atteint sa cote d'alerte. L'accumulation des expositions, des œuvres prêtées à remplacer sur les cimaises les déprogrammations synonymes de substitutions, la fatigue que ces opérations engendrent ont pour corollaire des moments de tension du fait du raccourcissement des temps de préparation d'expositions, de réalisation de catalogues, de conception de programmes culturels.

Un mode de management systématiquement fondé sur la sollicitation des agents, y compris des cadres les plus proches de la direction générale, pour relever les défis de délais et sur l'adhésion sans cesse renouvelée à des projets impulsés par la direction générale comporte, à terme, des risques de fragilisation de l'ensemble de l'organisation. »

« À terme », on peut malheureusement dire aujourd'hui : à court terme.

Car la cote d'alerte atteinte en 2012 a été largement dépassée en 2014.

La CGT-M'OO, qui agit animée d'intentions de prévention des risques

et de santé au travail (garante d'une meilleure efficacité), regrette de n'avoir pas été mieux écoutée et entendue du président M'OO et des tutelles saisies par la CGT-Culture depuis 2010. En 2014, en 2015, et en 2016, les annulations tardives et substitutions de programmations se poursuivent.

### « UN PERSONNEL D'ENCADREMENT REMARQUABLE »

Cet article du rapport d'audit concerne seulement la conservation, à titre d'exemple.

« L'organigramme de l'établissement laisse apparaître une structuration très claire de l'encadrement sous la direction du Président... Ce qui lui vaut le reproche des syndicats de n'être que peu attentifs à leurs soucis, alors qu'ils abondent d'éloges pour « l'historien d'art de niveau mondial ».

L'ensemble de la conservation est regroupé dans un département placé sous l'autorité du Président. Un directoire communément désigné sous le terme de « Troïka » est composé des deux chefs d'établissement (Orangerie et Hébert) ainsi que du jeune conservateur des peintures... Il constitue de fait une hiérarchie intermédiaire, qui fonctionne de manière informelle. »

La CGT-M'OO s'est dès 2008 opposée (par des avis défavorables en C.T. et en C.A.) à un organigramme en râteau concentrant le pouvoir (tract « hyperprésidence »...) et surtout à de perpétuels changements d'organigrammes – souvent présentés comme des « ajustements à la marge » - déstabilisant sans interruption ni répit les équipes et brouillant les repères hiérarchiques.

Et ça continue de plus belle en 2015 ! D'autres ajustements sont déjà dans les tuyaux pour fin 2015 et 2016...

Un organigramme instable en mouvement perpétuel, c'est un indicateur de modernité... pathogène.

### « Un dialogue social attentif »

« Il pourrait être utile que, hors des instances paritaires réglementaires [CT, CHSCT], des formes régulières de dialogue entre la direction générale et les représentants du personnel sur les ambitions ou problématiques stratégiques annuelles ou pluriannuelles puissent être trouvées... On ne saurait considérer que le fait pour les personnels de disposer de quelques sièges, en nombre très minoritaire, au Conseil d'administration tient lieu de ces formes de dialogue. Cela pourrait contribuer à répondre à la critique récurrente d'un président dont la porte est peu ouverte aux partenaires sociaux. »

Cette porte est restée strictement fermée - voire claquée - aux « partenaires sociaux » de la CGT.

C'est peu de dire que le dialogue social ne s'est pas amélioré depuis ce rapport d'audit et le self-control n'y est pas la première qualité qu'on y observe : le président de séance nous harangue fréquemment sur la « mauvaise foi intégrale, le manque de bon sens, les débats stériles, les insinuations » de la CGT-M'OO face à une direction angélique qui « avait cru bien faire »...

En 2014 et 2015, le président de séance CT multiplie les « déclarations d'introduction » jugeant les comptes rendus de la CGT-M'OO « outranciers, remplis de contre-vérités, injurieux pour l'ensemble des agents et diffamants pour le musée. »

Rien que ça ! Et la direction déplore que la CGT-M'OO soit « dans la défiance » !

## Démocratisation

La démocratisation de la culture et le développement de l'éducation artistique sont des revendications historiques centrales à la CGT.

La CGT-M'OO fait valoir ces revendications majeures, notamment au Conseil d'administration.

Les inspecteurs IGAC notent :

« Le domaine de l'enfance est sans doute un point faible du musée dès lors que les espaces dédiés ont fondu comme neige au soleil, ne représentant plus aujourd'hui que... 20 m<sup>2</sup> à rapprocher non seulement des 400 m<sup>2</sup> d'antan, mais plus encore des 1200 m<sup>2</sup> gagnés lors des travaux [...] Les choix faits ne semblent pas aller vers une priorisation de l'enfance.

Le manque d'espaces a réduit quasi à néant les ateliers et espaces pédagogiques »

« Le manque d'espaces »... Comme en termes choisis ces choses-là sont dites ! Si le nouveau contrat de performance évoque vaguement la question de façon ambiguë, la CGT-M'OO reste sur ce sujet comme sur beaucoup d'autres sans nouvelle à ce jour de l'état d'avancement du dossier.

## Financement

Sur la question des ressources budgétaires, les rapporteurs IGAC sont (selon nous) dans l'injonction paradoxale et la quête du compromis impossible :

d'un côté, augmenter les leviers de ressources propres, les « levées de recettes » :

« Il serait judicieux de repenser les grilles tarifaires dans le sens d'une augmentation raisonnable des droits d'entrée.

Cette jungle des tarifs aurait ravi le Douanier Rousseau mais en va-t-il de même pour les caissiers et les caissières ? »

Où est la limite du « raisonnable » ?

Les rapporteurs font l'éloge des expositions internationales et exportations d'expositions, mentionnent les contreparties financières (locations d'œuvres majeures), « ressources non négligeables » mais taisent les dommages légers ou accidents plus graves subis par des chefs-œuvres du patrimoine lors de ces nombreux transports.

Une logique « d'excellents résultats » qui aboutit à ce que laisser les chefs-d'œuvre en salles, c'est un manque à gagner : de l'argent perdu.

Et de l'autre côté, il convient ne pas réduire la subvention d'État, sous peine de mettre en péril le modèle économique vertueux de l'EPMO :

« Il appartient à la tutelle de ne pas se leurrer en matière de ressources propres qui ne sauraient croître et se substituer à l'aide publique. »

Bruxelles, l'Élysée, Matignon, Bercy et la Cour des Comptes l'entendront-ils longtemps de cette oreille ?

Une autre Troïka exerce sa vigilance.

## Conclusion

Dans sa synthèse, le rapport de l'IGAC loue :

« les efforts d'un personnel fier des succès de l'établissement et de ses collections et qui, aujourd'hui, à tous les niveaux de la pyramide de responsabilités, travaille à un rythme très soutenu. »

Il invite le président M'OO, dans le cadre de son nouveau mandat, à :

« - prendre la mesure de la nécessaire attention à un dialogue social soutenu.  
- veiller aux conséquences d'un risque de « surchauffe » [...] sur la soutenabilité par l'ensemble du personnel, y compris de l'encadrement. »

À la lecture, aujourd'hui seulement (l'An VII du règne), de ce rapport IGAC vieux de plus de deux ans, la CGT-M'OO fait malheureusement l'amer constat que les « pistes suggérées » et préconisations n'ont pas été prises en compte par la direction générale qui s'est entêtée dans sa logique du coût que coûte et son goût du défi et du conflit.

Les signaux de danger collectifs et individuels ont pourtant été nombreux. La direction s'est fâchée tout rouge contre les alertes émanant des syndicats, et n'a pas donné de suites concrètes aux alertes de l'inspection du ministère de tutelle.

Les faits récents montrent la permanence d'un accroissement :

- de l'intensification et de l'accélération du travail,
  - du durcissement caporaliste de la gestion du personnel,
  - de l'autoritarisme du dialogue social.
- Bref : d'un management au bulldozer, façon « ça passe ou ça casse ».

Eh bien en fait, ça passe **et** ça casse.



#### Bulletin d'adhésion

66 % de déduction fiscale

Nom : .....

Prénom : .....

Adresse  
personnelle : .....

Tél. : .....

Courriel : .....

À retourner à : **CGT-M'O**, 62, rue de Lille,  
75343 PARIS cedex 07 – bureau 521  
ou : **CGT-Orangerie**, Jardin des Tuileries,  
75001