émergences

formation conseil expertises

Expert CSE certifié par QUALIANOR,
Certificat N°140 CS suivant l'indice en vigueur

Rapport d'expertise

Expertise décidée par la formation spécialisée de l'établissement selon les dispositions du Décret 2020-1427 relatif aux comités sociaux d'administration dans les administrations et les établissements publics d'Etat.

Rapport d'expertise sur un risque grave pour la santé et la sécurité A l'Inserm

101 rue de Tolbiac
75654 PARIS cedex 13

Rapport validé et remis le 01/09/2025

Chargée de projet
Isabelle BESSE

Chargée d'expertise
Jeanne LEFORESTIER

Relecteur
David MEYER

Préambule

Ce rapport concerne l'expertise que la F3SCT de l'Inserm a bien voulu confier à Émergences.

Il a été transmis le 01/09/2025 au Président et à la Secrétaire de la formation spécialisée.

Émergences est à la disposition des représentants du personnel pour en faire une présentation lors d'une réunion de la formation spécialisée.

Les intervenantes d'Emergences remercient le Président, la Secrétaire de l'instance ainsi que l'ensemble des personnels pour leur contribution à la bonne réalisation de cette expertise.

Convention de lecture :

Dans tout le texte, les passages entre guillemets et en italique reprennent les propos des salariés rencontrés.

Les citations utilisées dans ce rapport sont issues des entretiens. Ils sont le reflet d'une expression plus large que celle des personnels rencontrés en entretien. Dans un souci de confidentialité et d'anonymat des propos recueillis, les formules suivantes sont utilisées pour désigner l'origine des verbatims :

Direction pour l'équipe élargie de la Direction.

Encadrement pour la ligne hiérarchique sans différenciation. Si des extraits d'entretien permettent une identification au sein d'un encadrement trop réduit, cette catégorie sera appelée « Agent » ou « Direction ».

Agent pour tout travailleur sans différenciation. Dans le cas des soignants du 6ème Est, le personnel est exclusivement féminin, la dénomination a été accordée au féminin. Dans tous les autres cas, les origines des entretiens ne sont pas genrées afin de renforcer le caractère anonyme et confidentiel des entretiens, sauf dans le cas où cela est strictement nécessaire à la compréhension.

Sigles et Acronymes

ACP : Agent Comptable Principal
ACS : Agent Comptable Secondaire
AMUE : Agence de Mutualisation des Universités et des Établissements d'enseignement supérieur ou de recherche
BAP : Branche d'Activité Professionnelle
CDD : Contrat à Durée Déterminée
CDS : Centre de service
CESE : Conseil Economique, Social et Environnemental
DAF : Direction des Affaires Financières
DR : Délégation Régionale
DSI : Direction des Systèmes d'Information
DUERP : Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels
EPST : Etablissement Public à caractère Scientifique et Technologique
F3SCT : Formation Spécialisée en matière de Santé, de Sécurité et de Conditions de Travail
F4SCT : Formations spécialisées de service en matière de santé, de sécurité et des conditions de travail
Inserm : Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRP : Instances Représentatives du Personnel
PAPRIPACT : Programme Annuel de Prévention des Risques Professionnels et l'Amélioration des conditions de travail
PIB : Produit Intérieur Brut
RSU : Rapport Social Unique
SF-SIG : Service fonctionnel du système d'information et de gestion
SIFAC : Système d'Information Financier Analytique et Comptable

Table des matières

1. SYNTHESE 6

2. CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE L'EXPERTISE 9

2.1. La demande de la formation spécialisée 10

2.1.1. Origine et contexte de la demande 10

2.1.2. Compréhension et problématisation de la demande 12

2.2. De la méthodologie 12

2.2.1. De la méthodologie du recueil de données 13

2.2.2. De la méthodologie d'analyse des Risques Psychosociaux 15

2.3. Présentation de l'organisation et du contexte de l'intervention 17

2.3.1. De la complexité de l'organisation de l'Inserm 17

2.3.2. De l'ampleur du projet de changement d'outil 18

3. ANALYSE DE LA MISE EN PLACE DE SIFAC+ ET DE SES CONSEQUENCES 20

3.1. De la conjugaison de facteurs de déstabilisation du travail et des équipes 21

3.1.1. Un contexte de travail impacté par l'évolution des modes de financement de la recherche .. 21

3.1.1.1. Des conséquences sur le travail des chercheurs 21

3.1.1.2. Des conséquences sur la structure d'emploi des supports 23

3.1.2. Des carences plus ou moins reconnues dans la conduite du changement de SIFAC+ 28

3.1.2.1. Des conditions de mise en production dégradées 28

3.1.2.2. Des changements organisationnels mal pensés ou mal discutés 32

3.2. Des conséquences pour le personnel support 38

3.2.1. Du sentiment d'un manque d'accompagnement 38

3.2.2. De l'augmentation de la complexité des tâches courantes 41

3.2.3. Des conséquences variables suivant les catégories de personnel 45

3.2.4. De la déstabilisation durable de la chaine de traitement des factures 50

3.2.4.1. Du projet de refonte des services financiers 50

3.2.4.2. De la profonde déstabilisation des services facturiers 53

3.2.4.3. De la déstabilisation de la chaine de traitement des erreurs de facturation 56

3.3. Des conséquences pour le personnel scientifique 60

3.3.1. De la perte de moyens de travail et financiers 60

3.3.2. Des chercheurs mis en difficulté sur le plan personnel 63

3.4. De la dégradation des rapports sociaux 64

3.4.1. De l'augmentation plus ou moins transitoire des tensions externe et interne 65

3.4.2. De l'exacerbation de clivages internes 68

3.4.2.1. Du sentiment d'un manque d'écoute parmi les niveaux subalternes du siège et en DR 68

3.4.2.2. Du sentiment d'un manque d'écoute parmi les unités de recherche 73

3.4.2.3. Des facteurs organisationnels favorisant des clivages internes 77

4. BILAN DES RISQUES PROFESSIONNELS 85

4.1. Des limites du système de prévention en matière de RPS 86

4.2. Bilan des RPS depuis la mise en place de SIFAC+ 91

5. RECOMMANDATIONS 97

5.1. Recommandations particulières 99

5.2. Recommandations générales 101
6. ANNEXES 104
6.1. Bibliographie 105
6.2. Liste des documents transmis 107
6.3. Délibération de la F3SCT du 5 juin 2025 108

Liste des encadrés, tableaux et figures

Encadré 1 : Qu'est-ce qu'une expertise pour Risque Grave ? 10
Encadré 2 : Une méthodologie empruntée aux sciences sociales 13
Encadré 3 : Rappel de la déontologie du cabinet 13
Encadré 4 : Définition du stress 15
Encadré 5 : Définition de l'intensification du travail 25
Encadré 6 : Du projet contemporain de modernisation de la séparation ordonnateur/comptable 51
Encadré 7 : La normalisation du déni du réel du travail et des limites des capacités des individus 73
Encadré 8 : De la rhétorique managériale de la « résistance au changement » 76
Encadré 9 : Des critiques de la neutralité de la quantification 82
Encadré 10 : Des facteurs aggravant du stress selon le modèle de Karasek 92
Encadré 11 : Des risques liés à l'instabilité de l'organisation 93
Encadré 12 : Du déséquilibre vie personnelle-professionnelle 93
Encadré 13 : De la violence externe 94
Encadré 14 : Le syndrome d'épuisement professionnel ou « burn out » 94
Encadré 15 : Des conflits de valeur 95
Encadré 16 : Du déséquilibre effort-récompense 95
Encadré 17 : Du syndrome d'épuisement professionnel par l'ennui 96

Figure 1 : Evolution des dépenses publiques en matière de recherche et développement sur 30 ans 22
Figure 2 : Evolution de la population des chercheurs et des ingénieurs-techniciens (2015-2024), extrait RSU 24
Figure 3 : Organisation cible des activités financières (extrait CSAE 12/09/23, p. 12) 35
Figure 4 : Réorganisation de la chaine de dépense (extrait CSAE 12/09/23, p. 13)) 52
Figure 5 : Complexité de l'écosystème de la recherche (extrait rapport Gillet, 2023, p. 22) 78
Figure 6 : Evolution du nombre de tickets SIFAC-Notilus (février-juin2025) – F3SCT 5 juin 2025 81
Figure 7 : Nombre de visites RPS 2020-2023 (Rapport de la médecine de prévention 2023, p. 21) 86
Figure 8 : Nombre de visites 2015-2023 (Rapport de la médecine de prévention, 2023, p. 23) 87
Figure 9 : Taux de prise en charge médicale 2015-2023 (Rapport de la médecine de prévention, 2023, p. 25) 87
Figure 10 : Extrait d'un DUERP (2023) 89
Figure 11 : Taux d'actualisation des DUERP (Bilan annuel santé, sécurité et prévention des risques Inserm, 2023, p. 19) 89
Figure 12 : Bilan des DUERP évoquant les RPS (Bilan annuel santé, sécurité et prévention des risques Inserm, 2023, p. 30) 91

Tableau 1 : Evolution des effectifs (2025-2024), extrait RSU 24
Tableau 2 : Part des contractuels dans l'effectif au 31/12/2024 (extrait RSU) 26
Tableau 3 : Calendrier du déploiement de la réorganisation des services financiers (extrait CSAE 12/09/23) 51
Tableau 4 : Etat d'avancement par thématique et service (données internes) 70
Tableau 5 : Quantité de tickets par thème, service et statut (données internes) 82

1. Synthèse

La F3SCT de l'Inserm a voté le 5 juin 2025 le recours à une expertise pour Risque Grave (Décret 2020-1427). Elle a mandaté le cabinet Emergences. La demande fait suite à l'augmentation des sollicitations des représentants du personnel par des agents de tout l'établissement. Elles ont en commun d'avoir pour objet identifié les conséquences de la mise en place du nouvel logiciel budgétaire SIFAC+ entre février et mars 2025. Les représentants du personnel ont le sentiment que la direction minimise la situation et sollicitent un avis extérieur.

L'expert appuie son analyse sur 20 entretiens individuels et 5 collectifs, menés pour la plupart début juillet 2025, avec des salariés occupant des postes de responsabilités, des acteurs de la santé au travail et des agents du siège, des DR et des unités de recherche, ainsi que la consultation de documents internes.

Dans une première partie du rapport, l'expert constate que la mise en place de SIFAC+ a contribué à dégrader les conditions de travail. Il analyse que cette situation résulte de la conjugaison de plusieurs facteurs :

- La tendance au désengagement des ministères de tutelle dans le financement de la recherche ces trente dernières années rend les chercheurs dépendants de financements externes et par là, des services supports pour les aider à rendre compte aux divers financeurs. Or dans le même temps, ces services sont de moins en moins bien dotés. Ils sont affaiblis par un sous-effectif et un *turn over* chroniques, et mis dans l'incapacité à recruter au bon niveau de compétence. Ce contexte les rend d'autant moins aptes à faire face à tout évènement pouvant induire une augmentation de leur charge de travail, comme un projet de changement. Or ceux-ci sont fréquents et décrits comme étant menés brutalement. Cela contribue à accentuer la déstabilisation des individus et des collectifs de travail.
- Le changement de logiciel budgétaire s'inscrit dans un programme de changements ambitieux, impulsé par l'Etat. Il se conjugue en effet avec une réorganisation de la conduite du changement informatique, l'adaptation d'un logiciel conçu pour les universités à un centre de recherche, l'implémentation d'une nouvelle génération de progiciel, la réorganisation du traitement des factures et un changement des règles et codes comptables. Il apparait *a posteriori* que la complexité des changements a été sous-estimée par l'ensemble des acteurs, de même que la capacité des individus à y faire face. Cela conduit à des carences du prestataire chargé de l'assistance à la maitrise d'ouvrage, puis à une succession de manquements à respecter ses échéances de la part de l'Agence de Mutualisation des Universités et des Établissements d'enseignement supérieur ou de recherche (AMUE), désormais chargée de la maitrise d'œuvre informatique. Ce nouveau modèle de développement et de maintenance informatique qui permet de mutualiser les coûts implique des renoncements en termes d'adaptation aux besoins des utilisateurs. Or ceux-ci n'ont pas été suffisamment pensés ou discutés. Ce changement contribue aussi à rendre plus

complexe la maintenance informatique et l'assistance aux utilisateurs, et à faire perdre à l'Inserm la maitrise de sa conduite du changement informatique.

- Une culture s'est développée au siège consistant à dissimuler ou relativiser les difficultés sur lesquelles butent les opérationnels. Elle serait le produit de l'hégémonie de cadres inscrits dans des carrières ministérielles, soucieux de ne pas contrarier les commanditaires des transformations de la recherche et de risquer de déplaire. Cette ambiance de travail aboutit à la décision de mettre en production un logiciel mal recetté, incomplet et inabouti, afin de respecter le calendrier prévu. Elle favorise également une hypercentralisation des informations et un hyper-contrôle managérial, qui s'avèrent contre-productifs et délétères.

L'expert analyse ensuite les conséquences de la mise en production d'un logiciel dans des conditions dégradées et mal maitrisées.

- Elles contribuent à augmenter la durée de la bascule, une période de sous-activité, puis la complexité du travail des services support de multiples manières et à des niveaux insoutenables. Cela contraint des agents très investis, tels quel les anciens et les responsables de service, à faire déborder leur vie professionnelle sur leur vie personnelle jusqu'à l'épuisement ou à renoncer à bien travailler. L'organisation hyper-centralisée renforce l'usure mentale des responsables de services. Cette situation les met d'autant moins en capacité de bien accompagner leurs équipes. Cette configuration tend à multiplier les situations d'impuissance des opérationnels, de lourdeurs ou de blocages organisationnels, suscitant chez eux des sentiments de perte de sens et d'estime de soi, ou la peur de faire des erreurs.
- Elles occasionnent des pertes de moyens de travail et financiers des chercheurs plus ou moins durables. Elles ont des impacts inestimables sur les carrières des jeunes chercheurs et l'image de l'Inserm.
- Elles augmentent les tensions externes ou internes de manière plus ou moins transitoire. Elles exacerbent les clivages qui se sont peu à peu formés entre direction et niveaux subalternes et entre le siège et les unités de recherche.

Dans une deuxième partie, l'expert analyse que les modalités de conduite du changement en général et en particulier les conditions de la mise en place de SIFAC+ contribuent à multiplier les facteurs de stress intense, à augmenter les risques d'usure professionnelle et à empêcher des agents de bien travailler, un facteur de RPS identifié par la littérature.

Dans une dernière partie, l'expert formule des recommandations. Elles visent en particulier à mieux soutenir le personnel, fluidifier l'organisation, améliorer la compréhension mutuelle, repenser le partenariat avec l'AMUE, et en général, améliorer la performance globale, mieux encadrer les pratiques du management et améliorer le travail de prévention.

2. Contexte et méthodologie de l'expertise

2.1. La demande de la formation spécialisée

2.1.1. Origine et contexte de la demande

Par une délibération adoptée le 5 juin 2025 (jointe en annexe), les représentants du personnel à la Formation Spécialisée en matière de Santé, de Sécurité et des conditions de Travail de l'Inserm ont décidé de recourir à une expertise pour projet important conformément aux dispositions du Décret 2020-1427 relatif aux comités sociaux d'administration dans les administrations et les établissements publics d'Etat. L'Inserm a choisi de mandater le cabinet Emergences. La demande concerne le nouveau logiciel budgétaire SIFAC+ qui gère les comptabilités générale, budgétaire et analytique de l'établissement. Celui-ci ayant été déjà déployé, la demande d'expertise a été requalifiée dans la lettre de mission en Risque Grave (pour la définition, voir l'encadré ci-après).

La mise en place de SIFAC+ entre février et mars 2025 a en effet généré un volume important de sollicitations des représentants du personnel à l'échelle de l'Inserm, notamment à partir de mai du fait que les fonctionnalités de l'outil n'étaient toujours pas revenues à la normal. Ils ont interpellé la direction, qui semblait surprise ou minimiser l'impact de la réorganisation, selon eux. Ils s'appuient notamment sur les témoignages écrits de plusieurs agents, dont ils ont lu des extraits lors de la séance du 5 juin en tant qu'ils reflètent ceux qu'ils reçoivent oralement. Ils constatent que des dysfonctionnements persistants ont des impacts majeurs sur le fonctionnement des services supports, des unités de recherche et sur les conditions de travail de tous les agents. Les services subissent une forte désorganisation, une augmentation considérable de leur charge de travail, des blocages dans les tâches courantes. La situation génère également des tensions internes, les services support subissent la colère de leurs collègues chercheurs et des fournisseurs. Le travail de recherche se trouverait en effet empêché, voire sapé à plus long terme.

Encadré 1 : Qu'est-ce qu'une expertise pour Risque Grave ?

Le risque grave s'entend comme un péril qui menace ou compromet la santé et/ou la sécurité des salariés (CA, Orléans, 27 janvier 2005, no 04/01624). Le glissement du risque au danger s'opérant rapidement, il convient d'abord de définir la notion de « risque ». Ce dernier peut être défini comme « la possibilité qu'un événement ou une situation entraîne des conséquences négatives dans des conditions déterminées[1] ». Dès lors, il est important de différencier les notions de risque et de danger qui sont souvent confondues.

Le danger est une source potentielle de dommage, tandis que le risque est la probabilité qu'une personne subisse un préjudice. Ainsi, si le couteau représente un danger, le risque ici est la probabilité ou possibilité de se couper en le maniant. Autre illustration, en matière de risque chimique, le danger

[1] KOUABENAN D. R., CADET B., HERMAND D. et MUNOZ SASTRE M. T., *Psychologie du risque : identifier, évaluer, prévenir*, De Boeck, Bruxelles, p. 24.

c'est la propriété intrinsèque d'un agent chimique susceptible d'avoir un effet nuisible. Le risque, c'est la probabilité que le potentiel de nuisance soit atteint dans les conditions d'utilisation et/ou d'exposition. (C. Trav. art. R.4412-4)

On voit bien que la seule mention d'un danger lié à l'activité de l'entreprise ne suffit pas à établir la gravité d'un risque, encore faut-il démontrer que la prévention de ce risque est insuffisante. Ainsi, le risque grave existe dès que se révèlent dans l'entreprise des possibilités sérieuses de préjudices portant atteinte à l'intégrité physique et/ou à la santé mentale des salariés.

La jurisprudence a retenu deux critères, repris par la loi depuis 2017 dans les dispositions de l'article L.2315-94 du Code du travail, laissant supposer la présence d'un risque grave : ce dernier doit être ***identifié*** *et* ***actuel.***
- Le risque grave est clairement identifié lorsque le CSE exerce son droit à l'expertise sur la base de faits précis et objectifs constituant un faisceau solide de présomptions.
- Il est actuel lorsque le CSE montre, sur la base d'éléments factuels, que les causes supposées du risque demeurent présentes dans l'entreprise. En effet, malgré l'exposition ponctuelle à un danger, le risque pour la santé et/ou la sécurité des salariés peut demeurer actuelle, dès lors que les éléments produits par le CSE laissent supposer l'absence d'une prévention efficace.

Par ailleurs, le risque peut être de différentes natures : physique, chimique, biologique, bactériologique, psychosocial. Aussi, le stress professionnel, le harcèlement moral, les situations génératrices de troubles psychosociaux chez les salariés sont-ils constitutifs d'un risque grave (CA, Paris, 31 mars 2006, no 05/19203).

Qu'est-ce qui témoigne de la gravité d'un risque ?
Le CSE dispose d'un large panel d'éléments factuels pour l'informer de l'existence d'un risque grave :

- *Courriers émanant de l'inspection du travail, de la médecine du travail ou de la Carsat non suivis d'effets ;*
- *Rapport du CSE faisant suite à une enquête ou une visite d'inspection ;*
- *Témoignages recueillis auprès des salariés ;*
- *Augmentation des accidents du travail, de l'absentéisme ou du turn over ;*
- *Surcharge de travail régulière et/ou des effectifs notoirement insuffisants ;*
- *Arrêts de travail liés à des états dépressifs ;*
- *Contexte anxiogène de changement, voire de restructuration ;*
- *Pression managériale excessive ;*
- *Droit d'alerte déclenché par le CSE ;*
- *Accidents graves ou accidents/incidents répétés relatifs à des situations similaires ;*
- *Reconnaissance de la faute inexcusable de l'employeur en matière d'exposition à des maladies professionnelles ;*
- *Manquements dans l'évaluation des risques dans le Document d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP), etc.*

Dans des situations caractérisées par l'un ou plusieurs des éléments ci-dessus, le CSE peut recourir à l'assistance d'un expert certifié pour l'aider à déterminer les causes d'un risque grave pour la santé ou la sécurité des salariés, dès lors que ce dernier semble mal maitrisé au niveau de l'entreprise ou de l'établissement. Le travail de l'expert permet d'apprécier les causes et les conséquences du risque et de proposer, dans la mesure du possible, des pistes d'amélioration dans la prévention des risques.

2.1.2. Compréhension et problématisation de la demande

Les représentants du personnel constatent que la mise en place de l'outil SIFAC+ suscite un mal-être important et persistant parmi le personnel de l'Inserm, aussi bien au niveau des services centraux, supports régionaux que dans les unités de recherche. Ils cherchent d'abord à mieux comprendre les facteurs à l'origine de cette situation délétère. La question se pose notamment de savoir si cet outil importé du secteur universitaire est adapté à l'activité propre à l'Inserm et à son organisation décentralisée spécifique, ou si la conduite du changement est défaillante et peut être améliorée. Ensuite, les propos rassurants de la direction les questionnent. Ils les interprètent comme une forme de déni. Aussi ont-ils besoin d'un avis extérieur sur la situation. Ils souhaiteraient qu'elle prenne conscience des impacts sur le personnel en termes de santé et qu'elle adopte les mesures adéquates, ainsi qu'une posture managériale qui répondent davantage aux attentes de soutien des agents. Ils s'inquiètent de la situation qui en résulte et qui génère des départs, ainsi que des tensions internes de plus en plus fortes et généralisées.

La direction reconnait que la mise en place de SIFAC+ a été problématique. Elle ne s'oppose pas à la réalisation d'une expertise et affirme prendre au sérieux le sujet des RPS. Au moment des entretiens, elle estime que la plupart des difficultés ont pu être résolues, même si la situation n'est toujours pas à son optimum. Elle n'estime pas avoir tardé à reconnaitre ces difficultés ni à être dans une forme de déni, comme le lui reprochent les représentants du personnel. Elle met en avant des défaillances externes pour expliquer des carences dans la conduite du changement.

La présente expertise vise à faire en premier lieu une étude des conditions de la mise en place de SIFAC+ et des conséquences pour le personnel afin de répondre à la commande. Elle s'attache également à répondre à une demande sous-jacente portant sur des différences de perception dans l'organisation. Il s'agit *in fine* d'éclairer les acteurs dans la compréhension des risques pour la santé au travail et à formuler des recommandations afin d'améliorer les conditions de travail.

2.2. De la méthodologie

Dans cette partie, le lecteur trouvera des précisions sur la méthodologie utilisée pour le recueil et l'analyse des données.

2.2.1. De la méthodologie du recueil de données

D'une manière générale, la méthodologie de l'expertise emprunte aux sciences sociales (voir encadré ci-dessous).

Encadré 2 : Une méthodologie empruntée aux sciences sociales

- *La méthode de l'expertise procède d'une démarche inductive, c'est-à-dire qu'elle part des données de terrain plutôt que d'un travail d'élaboration théorique a priori[2]. La littérature scientifique permet dans un deuxième temps de mettre en forme ces données en leur donnant sens[3], de « décoller des faits »[4] en leur donnant une perspective plus générale.*
- *La méthode met en œuvre le principe de « triangulation »[5], c'est-à-dire le recoupement des informations. Cela se traduit d'abord par un échantillonnage permettant de recueillir le point de vue de toutes les catégories de salariés, y compris la hiérarchie et la direction. Il s'agit ensuite de recourir à plusieurs méthodes de recueil de données.*
- *Les entretiens sont la première source de données. Ils sont semi-directifs, c'est-à-dire que « l'enquêteur s'efforce de poser le moins de questions possible et d'adopter une attitude facilitante pour permettre à l'interviewé d'exprimer sa propre réalité avec son langage propre et ses cadres de référence »[6].*
- *L'observation est une méthode complémentaire aux entretiens. Elle permet à la fois de visualiser les conditions de travail et de dépasser le formalisme de l'entretien. Elle favorise en effet les échanges avec des salariés dans un cadre pouvant paraître plus informel que celui des entretiens.*
- *L'analyse documentaire est une autre méthode complémentaire aux entretiens. Les sources documentaires sont de plusieurs natures. Une première donne accès à l'organisation et au discours institutionnel (organigrammes, procédures, etc…). Une seconde donne accès au discours critique et aux échanges contradictoires (PV CSE, etc…). Enfin, une troisième fournit des données quantitatives qui permettent de saisir les dimensions des données qualitatives recueillies.*

Cette conduite d'entretien inspirée des sciences sociales s'inscrit dans la déontologie du cabinet (voir encadré ci-dessous).

Encadré 3 : Rappel de la déontologie du cabinet

Les intervenants du cabinet Émergences ont veillé aux principes suivants :
Les salariés concernés par l'expertise sont informés de la démarche et des objectifs de l'expert (rappel systématique au démarrage de l'entretien) ;
Les observations et les entretiens ne peuvent se faire qu'avec l'accord des personnes concernées ;
L'expert ne porte aucun jugement de valeur et ne se pose jamais en arbitre ;

[2] Cette démarche a été initialement théorisée par GLASER G. Barney & STRAUSS Anselm, *La découverte de la théorie ancrée : stratégies pour la recherche qualitative,* 1967, Paris, Edition Armand Colin.
[3] BECKER Howard Saul, *Le travail sociologique, Méthode et substance*, 1970/2006, Saint-Paul Fribourg, Editions Saint-Paul Fribourg Suisse.
[4] KAUFMANN Jean-Claude, *L'enquête et ses méthodes, L'entretien compréhensif*, 2007, Paris, Edition Armand Colin, p. 91.
[5] OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre, La rigueur du qualitatif, Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique, 2008, Louvain-La-Neuve, Editions Academia-Bruylant, p. 79.
[6] VAN CAMPENHOUDT Luc, MARQUET Jacques, QUIVY Raymond, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 1988/2017, Malakoff, Edition Dunod, p. 86.

Les experts sont tenus au secret professionnel que ce soit pour toutes les questions relatives aux procédés de fabrication, aux savoir-faire spécifiques de l'entreprise dont ils auraient eu connaissance durant leurs interventions conformément aux articles L.2315-84 et L.2315-3 du Code du Travail ;
L'anonymat des informations, des propos et des opinions collectés est garanti.

Plus spécifiquement, ce rapport est le fruit d'une analyse croisée de plusieurs sources d'information.

1- **Une analyse documentaire** : les intervenants ont réceptionné un certain nombre de documents. Le détail se trouve en annexe de ce rapport.

2- **La conduite d'entretiens individuels et collectifs** :

Des entretiens ont été menés au cours de la première quinzaine de juillet 2025.

6 entretiens individuels semi-directifs (environ 1h30 chacun) ont permis de recueillir le point de vue d'agents occupant des postes de responsabilités, des interlocuteurs impliqués dans les choix, la gestion ou en relation avec les risques professionnels et les conditions de travail :

- Les représentants du personnel de la F3SCT et les délégués syndicaux ;
- Le président de la F3SCT ;
- Le directeur de programme de SIFAC + ;
- Le médecin coordinateur de la médecine de prévention ;
- Un conseiller prévention en délégation parisienne ;
- Le conseiller prévention en délégation de Toulouse.

14 entretiens individuels semi-directifs et **5** entretiens collectifs semi-directifs regroupant deux agents (environ 1h30 chacun) ont permis de recueillir le point de vue du personnel concerné :

- Sur les services centraux :
  - Le responsable de l'agence comptable principale ;
  - Un agent de l'agence comptable principale ;
  - Le DSI ;
  - 2 agents de la DSI ;
  - L'adjoint du Directeur adjoint des Affaires Financières.
- Parmi les délégations de Paris :
  - Un chef de service financier ;
  - Un agent ou responsable facture ;
  - Un agent ou le responsable comptabilité ;
  - Un agent ou le responsable de la gestion des ressources extérieures ;
  - 3 directeurs d'unité ;
  - 3 secrétaires généraux d'unité ;
  - 4 gestionnaires en unité.

- Sur une grosse délégation en province :
    - Le chef de service financier ;
    - Le coordinateur facture ;
    - Le responsable comptabilité ;
    - Le responsable budget accompagnement des dépenses ;
    - 2 directeurs d'unité ;
    - 2 secrétaires généraux d'unité ;
    - 2 gestionnaires en unité.

Cet écart dans la composition du panel par rapport à la lettre de mission (qui prévoyait 21 entretiens individuels avec le personnel concerné) s'explique de la manière suivante :
- Des entretiens ont été ajoutés à la demande du secrétariat de la F3SCT, parce que le nombre de réponses positives à son appel général à volontariat était supérieur aux quotas de la lettre de mission et cela, afin de ne pas créer de la frustration parmi le personnel.
- Le personnel des unités de recherche a souhaité se faire entendre en entretien collectif et avec davantage d'interlocuteurs que prévus.

Il faut noter que les petits labos n'ont pas répondu positivement à l'appel à volontariat. Ce sont donc des gros labos qui ont été interrogés (entre 100 et 700 agents).

2.2.2. De la méthodologie d'analyse des Risques Psychosociaux

Les risques psychosociaux (RPS) ne sont pas des risques professionnels comme les autres. A la différence des autres risques, ils ne sont pas mesurables par un appareil (par exemple, une pompe de prélèvement d'amiante ou un sonomètre).

La *subjectivité* des individus est un élément fondamental de l'évaluation. Par exemple, la perception est un élément de la définition du stress (voir encadré ci-après). Or, l'analyse de la subjectivité fait l'objet d'âpres discussions entre les directions et les IRP, comme nous avons pu le constater lors de cette expertise.

Encadré 4 : Définition du stress

Le stress peut être défini de la manière suivante : « un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a des ressources pour y faire face *»*[7]*. Cette définition s'inspire de celle de l'Agence européenne pour la sécurité au travail et la santé. Le stress est la réaction d'un individu à des facteurs de risques : «* Il y a stress lorsque les exigences du milieu du travail dépassent les capacités des salariés à faire face à celles-ci (ou à les maîtriser) *»*[8]*. De la sorte, l'agence attire l'attention sur des causes liées*

[7] Accord National Interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008.
[8] Rapport de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail « *Comment maîtriser les problèmes psychosociaux et réduire le stress d'origine professionnelle »* (2002), p. 8 (URL :

au travail et sur les mesures de prévention à mettre en œuvre. Nous nous référons également au modèle du sociologue et psychologue R. Karasek, qui identifie des configurations organisationnelles typiques propices au stress[9].

Le concept de RPS apparait dans un contexte de tensions sociales. A partir de la mise en œuvre du management moderne, tel qu'il s'est systématisé en France à partir des années 1980/1990, la reconnaissance de la souffrance au travail devient un enjeu central dans l'entreprise. Elle a tendance à être déniée par les directions d'entreprise[10]. Dans les années 2005/2010, la notion de risques psychosociaux (RPS) est médiatisée[11]. Des salariés, relayés par des CHSCT, l'inspection du travail puis la jurisprudence, s'emparent du concept de RPS pour dire un malaise au travail et exiger de l'employeur un plan d'action[12]. Puis la médiatisation des suicides à France Telecom en 2009 suscite un courrier de la Ministre C. Lagarde pour demander aux grandes entreprises de prendre des mesures préventives. Cette démarche participe indirectement à la diffusion de la notion de RPS[13]. Pour les directions, les RPS se présentent en effet comme une ressource argumentative qui se prête moins à l'imputation de la responsabilité du management que le thème de la souffrance psychique, dans le sens où « *la distinction entre des victimes et des responsables de la souffrance psychique cède la place à une distinction entre des individus et un environnement risqué* »[14]. En d'autres termes, le rapport hiérarchique tend à être occulté (et par là, la responsabilité). ***In fine*, la normalisation du concept peut s'analyser comme un compromis permettant aux IRP d'aborder le vécu des salariés dans des conditions choisies par les directions.**

Dans ce contexte de prééminence d'un nouveau concept, le Ministre X. Bertrand mandate le sociologue M. Gollac, administrateur de l'INSEE, pour diriger un collège d'experts. Sa mission est d'étudier les conditions de validité scientifique de la mesure statistique des RPS (2011)[15]. Ce rapport fait l'état de l'art de la littérature scientifique. Il emprunte à plusieurs domaines (sciences sociales, psychologiques et médicales). Il met en évidence une relation entre des

https://osha.europa.eu/fr/publications/te4502967enc-how-tackle-psychosocial-issues-and-reduce-work-related-stress).

[9] KARASEK Robert & THEORELLE Töres, *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*, 1990, New-York, Basic Books.

[10] DEJOURS Christophe, *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, 1998, Editions du Seuil, Paris.

[11] VALLERY Gérard & LEDUC Sylvain, *Les risques psychosociaux*, 2012, Paris, Presses Universitaires de France.

[12] BESSE Isabelle, Les conflits de cadres à Fret SNCF (2010-2015). Sociologie d'une lutte pour la construction de sens, 2019, thèse de doctorat de l'université Versailles Saint-Quentin.

[13] *Ibid.*

[14] BENQUET Marlène, MARICHALAR Pascal, MARTIN Emmanuel, « Responsabilités en souffrance, les conflits autour de la souffrance psychique des salariés d'EDF-GDF (1985-2008) », *Sociétés contemporaines,* 2010/3 (N°79), p. 121-143, §53.

[15] GOLLAC Michel (sous la direction de) & BODIER Marceline, 2011, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux suite à la demande du Ministre du Travail, de l'emploi et de la santé. Le rapport est consultable sur internet (URL : https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf)

facteurs organisationnels et sociaux, et un impact sur la santé, à partir de concepts scientifiques. **Nous nous appuyons sur ce document de référence dans notre analyse.**

Enfin, les risques psychosociaux au travail ne sont pas définis ni reconnus en tant que tels dans les textes juridiques internationaux, européens ou communautaires. Ils ne peuvent qu'être replacés dans d'autres cadres juridiques[16]. Dans la législation française, plusieurs catégories de risques psychosociaux sont spécifiquement définies : le *harcèlement moral* (loi de modernisation du 17 janvier 2002), le *stress* (Accord National Interprofessionnel du 2 juillet 2008), le *harcèlement et la violence* (Accord national 26 mars 2010). **Une attention particulière doit donc être accordée à ces catégories, à propos desquelles existent des obligations explicites pour l'employeur.**

2.3. Présentation de l'organisation et du contexte de l'intervention

Le lecteur trouvera dans cette partie des éléments de contexte prévalant au moment de la conduite des entretiens, auxquels le rapport se réfèrera dans la suite de l'analyse.

2.3.1. De la complexité de l'organisation de l'Inserm

Créé en 1964, l'Inserm est un établissement public à caractère scientifique et technologique dédié à la recherche biologique, médicale et à la santé humaine. A ce titre, il est placé sous la double tutelle du ministère de la Santé et du ministère de la Recherche[17].

- **Une organisation très éclatée géographiquement, aux frontières floues**

L'organisation a pour spécificité d'être très décentralisée. Elle compte un siège, des services centraux, 12 délégations régionales. Elle répond à l'éclatement de ses unités de recherche sur le territoire français :

- 278 unités de recherche
- 48 unités de service
- 34 centres d'investigation clinique

Les frontières des lieux de travail du personnel de l'Inserm sont floues, du fait qu'il a noué de nombreux partenariats scientifiques. L'Inserm met en avant qu'il travaille avec 89 laboratoires étrangers partenaires dans plus de cent pays, ainsi qu'en partenariat avec de multiples structures françaises, qu'il héberge dans ses laboratoires ou qui sont regroupées au sein d'unités mixtes de services labellisées.

[16] VALLERY Gérard & LEDUC Sylvain, *op. cit.*
[17] URL : https://www.inserm.fr/nous-connaitre/inserm-en-coup-oeil/

- **Un personnel aux fonctions et statuts très hétérogènes**

L'organisation comporte des personnels aux fonctions et statuts très hétérogènes. Elle compte :
- 5 014 fonctionnaires, dont 2 194 chercheurs et 2 820 ingénieurs et techniciens,
- 3 934 contractuels et vacataires,
- 6 678 enseignant-chercheurs et enseignants-hospitaliers associés aux unités Inserm.

En conclusion, l'Inserm présente une organisation complexe du fait de l'éclatement et du partage de lieux de travail, et de l'hétérogénéité des statuts du personnel.

2.3.2. De l'ampleur du projet de changement d'outil

Au moment de l'intervention, l'organisation est profondément déstabilisée par la mise en place de SIFAC+. Ce projet de changement du système d'informations budgétaires et comptables s'ancre dans une réflexion entamée depuis environ cinq ans. Les changements projetés sont multiples.

- **Le vieillissement du socle technologique de SAFir**

Les promoteurs du projet mettent en avant le vieillissement du socle technologique de SAFir provenant d'Oracle, donc l'impératif d'en changer. Celui-ci a été mis en place au début des années 2000. Il a pu faire cependant l'objet d'une montée de version en 2017, soit environ trois ans avant qu'émerge ce besoin. D'autres mettent en avant des failles de sécurité. Or un module sécurité additionnel a dû être ajouté à SIFAC+. Enfin, la direction met en avant un changement de modèle économique d'Oracle, le coût de ses clouds (espaces de stockage dématérialisés).

- **Un changement dans l'organisation du développement et de la maintenance informatique**

Le projet ne consiste pas seulement à changer de technologie, mais aussi et surtout d'organisation de développement et maintenance informatique. Jusqu'à présent, ce travail était effectué en interne : les besoins sont définis en interne dans un cahier des charges, puis la réalisation est confiée à un prestataire. Cette organisation permet de disposer d'un outil adapté à la complexité de l'organisation de l'Inserm. Le ministère de la Santé et du ministère de la Recherche propose aux structures situées dans son giron de mutualiser leurs moyens humains informatiques. Il s'est doté d'une agence, l'Agence de Mutualisation des Universités et des Établissements d'enseignement supérieur ou de recherche (AMUE), qui *« propose des outils, méthodes et services au service de la communauté »*[18]. Bien que le recours à l'AMUE ne soit pas obligatoire, la relation de tutelle existant entre l'Inserm et le ministère n'est sans

[18] URL : https://www.amue.fr/

doute pas neutre dans le choix d'utiliser ses outils. Ce changement modifie sensiblement la structuration de la conduite du changement.

- Une mainmise de l'Etat

L'agence intervient dans le cadre d'un GIC (groupement d'intérêt de contrôle, une structure dépendant du premier ministre). Cette organisation a par construction une finalité de contrôle de l'Etat. Celui-ci est représenté au conseil d'administration. Le dispositif informatique est orienté par cette finalité de contrôle, qui n'existait pas auparavant (puisqu'il n'existait pas de lien entre développement informatique et l'Etat).

- Un changement dans la relation avec la maitrise d'œuvre

Selon les personnes interrogées, le recours à l'AMUE change la nature de la relation avec la maitrise d'œuvre. Celle-ci n'est plus chargée d'exécuter un cahier des charges mais elle intervient dans le cadre d'un contrat de service « *en partenariat* ». En pratique, cela tend à réduire les droits des commanditaires, tant en termes de latitude d'adaptation de l'outil ou d'engament à respecter des délais. Le contrat de service ne prévoirait pas de pénalités en cas de retard dans les livrables, comme dans un contrat de prestation.

- **Un développement de l'outil conjugué à un changement de génération d'ERP**

L'AMUE a déjà développé un outil à destination des universités (SIFAC), à partir d'une version standard d'un progiciel de gestion intégré (traduction d'Enterprise Resource Planning ou ERP) de SAP. Le projet de SIFAC+ est double. Il consiste à faire un portage de cet outil sur des organismes de recherche, tout en opérant à partir d'une nouvelle solution technologique de SAP, S/4Hana, qui vise à « *[passer] au niveau supérieur en utilisant la puissance de la technologie In-Memory pour traiter de grandes quantités de données et prendre en charge des technologies avancées telles que l'intelligence artificielle (IA) et le Machine Learning* »[19]. L'Inserm et l'Inrae[20], des structures comparables en taille et de budget, sont les destinataires de ces développements. Cette organisation vise à mutualiser le développement et la maintenance dans une large mesure de ce nouvel outil. Le projet doit faciliter le travail en partenariat de l'Inserm avec des universités en uniformisant les outils informatiques.

En conclusion, le projet de changement est ambitieux. Il conjugue en effet des changements d'ampleur simultanés concernant la structuration de la conduite du changement informatique, l'adaptation d'un logiciel utilisé pour les universités à un centre de recherche et un changement de génération dans la ligne de progiciel SAP. En même temps, il porte sur un domaine sensible, les informations comptables et budgétaires.

[19] URL : https://www.sap.com/france/about/what-is-sap.html.
[20] L'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement.

3. Analyse de la mise en place de SIFAC+ et de ses conséquences

Dans cette partie, nous analysons les situations de travail décrites par les agents. Il apparait que les ratés dans la mise en place de SIFAC+ ne sont pas le seul facteur de déstabilisation du travail et des équipes.

3.1. De la conjugaison de facteurs de déstabilisation du travail et des équipes

Au moment des entretiens, le personnel vivait deux principaux facteurs de déstabilisation dans leur travail.

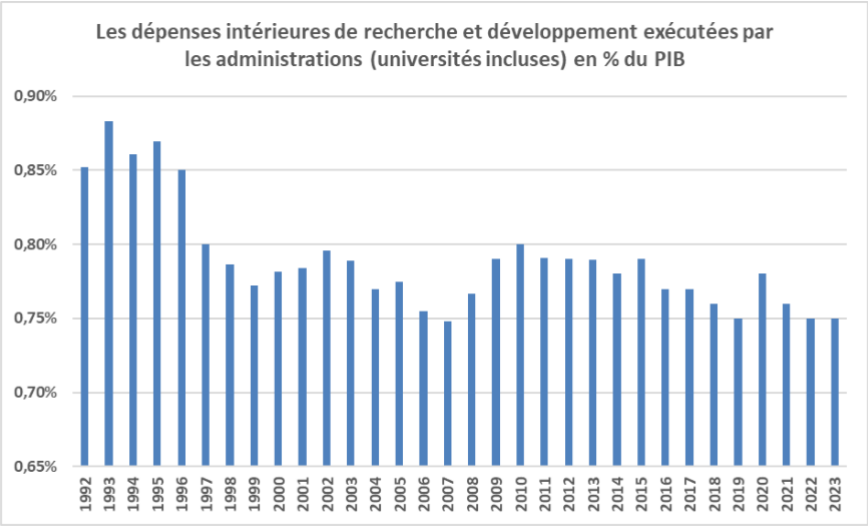
3.1.1. Un contexte de travail impacté par l'évolution des modes de financement de la recherche

Les personnes interrogées décrivent des contraintes dans leur travail. Celles-ci découleraient indirectement de l'évolution des modes de financement de la recherche.

3.1.1.1. Des conséquences sur le travail des chercheurs

Un directeur d'unité constate qu'au cours de sa carrière, la part de financement des tutelles (le Ministère de la recherche et celui de la santé) est passée de 90% à 10% du budget des labos. Les dépenses publiques de recherche et développement tendraient à diminuer au cours des trente dernières années, selon des données du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, exploitées par l'association FIPECO « Finances Publiques et Economie »[21] : en 1993, elles représentent plus de 0,85% du PIB ; en 2023, 0,75% (voir figure ci-après). En 2025, le budget de l'Inserm est assuré à 40,7% par des ressources externes[22].

[21] URL : https://www.fipeco.fr/fiche/Les-d%C3%A9penses-publiques-en-faveur-de-la-recherche#:~:text=Les%20travaux%20de%20recherche%20et,2%2C22%20%25%20du%20PIB
[22] URL : https://www.inserm.fr/nous-connaitre/inserm-en-coup-oeil/



Source : ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche ; FIPECO

Figure 1 : Evolution des dépenses publiques en matière de recherche et développement sur 30 ans

Les chercheurs analysent que ce contexte a plusieurs conséquences sur leur métier.

- **De la perte de liberté dans le travail de recherche**

Les recherches sont bornées par les intérêts des financeurs. Les chercheurs perdent en liberté dans le travail. Par exemple, il est impossible de mener une recherche sur un petit virus qui fait un nombre limité de victimes car elle intéresse peu les financeurs, constate un chercheur. Les centres d'intérêts des financeurs sont standardisés et se concentrent sur une partie des sujets très porteurs, tels que le cancer, par exemple.

- **De l'augmentation de la complexité administrative**

Les chercheurs constatent que ce changement dans les modalités de financement de la recherche s'accompagne d'une augmentation de la complexité administrative.

- Un travail de recherche de financement de plus en plus long et complexe

Les chercheurs doivent consacrer une part non négligeable à chercher des financements pour leurs projets. Ils doivent notamment répondre à des appels à projet. Ce travail devient de plus en plus complexe, au point de nécessiter de faire appel à des prestataires spécialisés.

- Un travail de gestion des projets de plus en plus long et complexe

Les financeurs externes demandent un compte rendu très pointu. La gestion des projets est scientifiques est de plus en plus chronophage. D'où une nouvelle catégorie de support est apparue, les *lab managers*. Il s'agit d'une ressource support temporaire, chargée d'aider les chercheurs à gérer les aspects administratifs d'un projet. Ce coût budgété dans le projet se fait néanmoins au détriment des ressources consacrées à la recherche, déplore un chercheur.

En conclusion, selon les données recueillies, les chercheurs vivent de manière négative les évolutions dans leur travail. Ils consacrent de moins en moins de temps au travail de recherche proprement dit. Cette insatisfaction concernant la qualité de leur travail est

accentuée par le niveau de rémunération, décrit comme moins attractif que dans d'autres secteurs ou pays. Ces effets négatifs d'une baisse tendancielle des crédits de base à la faveur de crédits concurrentiels prépondérants se constatent au niveau national : ce système détériore la qualité de la recherche ; il contribue à la dégradation des conditions de travail et à la perte d'attractivité pour les métiers de la recherche ; la multiplication des demandes d'évaluation et des démarches administratives devient un frein à la recherche et une source de démotivation[23]. Le gouvernement fait le constat d'un décrochage préoccupant en matière de financement de la recherche dans l'exposé des motifs de son projet de loi de programmation (2021-2030)[24]. L'effort de recherche stagne en effet à 2,2% du PIB depuis le début des années 1990 et la France n'a pas atteint l'objectif de 3% fixé lors du sommet de Lisbonne (2000), passant de la 4ème à la 12ème place parmi les pays de l'OCDE[25]. Cependant, le rattrapage budgétaire de la recherche adopté est moitié moins que celui estimé par diverses sociétés savantes pour palier un sous-investissement chronique et ne correspond pas aux attentes de la communauté des chercheurs[26]. En particulier, le financement de base s'avère toujours aussi insuffisant pour développer la production scientifique[27].

3.1.1.2. Des conséquences sur la structure d'emploi des supports

Les entretiens avec le personnel support à tous les niveaux organisationnels ou géographiques mettent en évidence qu'il est profondément et structurellement déstabilisé par des vacances de postes et l'instabilité des équipes. Les données internes permettent d'étayer ces constats.

- Du sentiment d'un manque d'effectif

Des agents des services support ont exprimé le sentiment que l'effectif était inadapté à l'activité et cela, avant la mise en place de SIFAC+.

- **Une baisse des effectifs d'ingénieurs et techniciens**

Le désengagement des tutelles dans le financement de la recherche semble impacter davantage la structure d'emploi des ingénieurs et techniciens, chargés de venir en support des chercheurs, que ces derniers. Selon le RSU (2024), l'Inserm voit son effectif total baisser de 2% entre 2015 et 2024 (voir tableau ci-dessous). **Dans le détail, la population des chercheurs augmente de 3%, quand celle des ingénieurs et techniciens baisse de 5%.**

[23] Avis du CESE sur la programmation budgétaire du projet de loi de programmation pluriannuel de la recherche, Sylviane Lejeune (présenté par), CESE 13, juin 2020.
[24] *Ibid.*
[25] *Ibid.*
[26] *Ibid.*
[27] *Ibid.*

Évolution 2015-2024 des effectifs réels* au 31 décembre

Grade ou corps		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution 2015-2024
DRCE		38	39	39	37	40	36	41	43	40	58	53 %
DR1		196	200	204	203	208	211	218	218	224	223	14 %
DR2		594	603	597	590	582	557	590	589	599	563	-5 %
s/Total DR		828	842	840	830	830	804	849	850	863	844	2 %
	CRHC				38	72	104	157	201	245	283	4 %
CR1	CRCN	1175	1181	1302	1274	1254	1236	1168	1115	1072	1067	
CR2	CRCN	128	126									
s/Total CR		1303	1307	1302	1312	1326	1340	1325	1316	1317	1350	4 %
Total Chercheurs		2131	2149	2142	2142	2156	2144	2174	2166	2180	2194	3 %
IR		455	470	476	481	485	494	517	535	559	612	35 %
IE		789	794	789	817	829	816	828	839	848	885	12 %
AI		563	578	568	558	569	563	566	569	554	562	0 %
s/Total Ingénieurs		1807	1842	1833	1856	1883	1873	1911	1943	1961	2059	14 %
T		1029	1034	1039	1003	980	949	917	856	782	720	-30 %
AT		122	118	106	99	86	76	70	55	44	36	-70 %
s/Total Techniciens		1151	1152	1145	1102	1066	1025	987	911	826	756	-34 %
Administratifs / Emplois fonctionnels		4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	25 %
Total Ingénieurs et techniciens		2962	2998	2982	2962	2954	2903	2903	2859	2792	2820	-5 %
TOTAL		5093	5147	5124	5104	5110	5047	5077	5025	4972	5014	-2 %

* Personnels fonctionnaires en personnes physiques payées.

Tableau 1 : Evolution des effectifs (2025-2024), extrait RSU

Autrement dit, le personnel support est de moins en moins nombreux, alors que l'activité de recherche augmente. La figure ci-dessous montre l'évolution divergente des courbes des deux grandes populations, qui travaillent en interdépendance. En 2015, on comptait un chercheur pour 1,39 ingénieur-technicien ; en 2014, ce *ratio* est de 1,28.

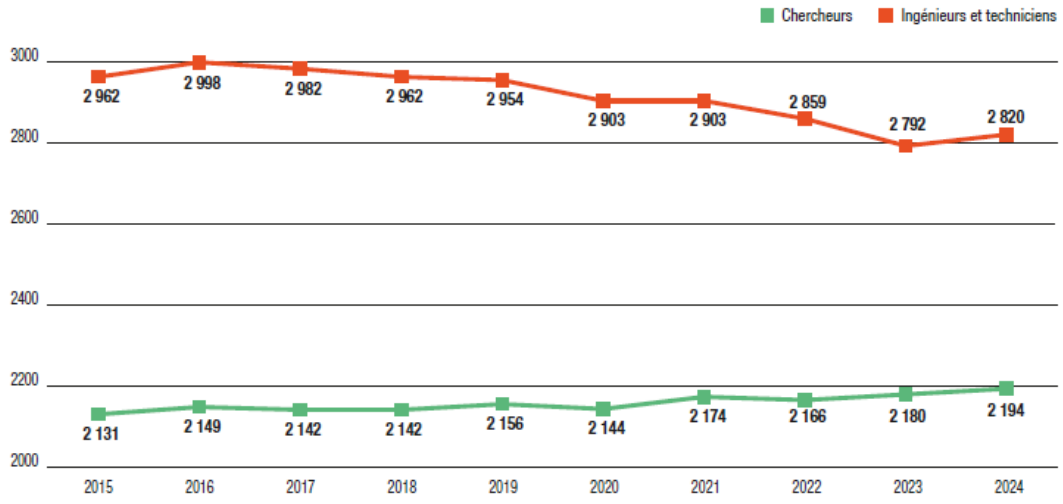


Figure 2 : Evolution de la population des chercheurs et des ingénieurs-techniciens (2015-2024), extrait RSU

Ces résultats soutiennent l'hypothèse d'une intensification du travail du personnel support (pour la définition de ce concept, se reporter à l'encadré ci-après). Le personnel le moins qualifié est le plus touché : la catégorie des techniciens baisse de 34%, quand celle des ingénieurs augmente de 14%. Le personnel affecté à la gestion et au pilotage (BAP J)

représente 34,4% des ingénieurs et techniciens au 31 décembre 2024. Nous ne disposons pas de données concernant l'évolution de cette catégorie, en particulier, ciblée par l'expertise.

- **De l'inadaptation de la grille de rémunération avec les compétences attendues**

Les personnes interrogées convergent pour estimer que le niveau de rémunération est faible à l'Inserm, par rapport au marché de l'emploi. Il serait de plus en plus inadapté à l'évolution du niveau de compétence des métiers.

- De la tendance à l'augmentation du niveau d'expertise

Le recours au financement externe contribue à augmenter le niveau d'expertise des postes de gestion. Or ce savoir est souvent spécifique à l'Inserm. Par exemple, le métier de chargé de contrat de recherche en DR est spécifique à l'Inserm. Il nécessite d'avoir des notions de droit, de gestion financière, de comptabilité ainsi que de contrôle de gestion. Il doit avoir également une connaissance des procédures d'établissement et les règles du financeur. Autre exemple, les secrétaires généraux (les responsables des gestionnaires en unité de recherche) se doivent d'avoir une expertise en termes de suivi budgétaire et de connaissances des diverses tutelles. D'autres évolutions sont intervenues, par exemple une règlementation imposants une meilleure prise en compte des risques biologiques.

- Des carences dans le recrutement qui affectent la charge de travail

L'inadaptation du salaire au niveau des compétences requises a pour conséquence que des postes restent vacants ou que des personnes sont recrutées avec un niveau d'expertise inadapté à celui requis pour le poste. Cela a un impact sur la charge de travail des personnels supports : soit il est en nombre insuffisant, soit il doit redoubler d'effort pour former les nouvelles recrues. Notons que cela peut également avoir un impact sur la charge de travail des chercheurs, qui peuvent assumer des tâches de gestion quand des postes sont vacants. Par exemple, des chercheurs peuvent assumer la gestion des risques biologiques, explique l'un d'eux.

En conclusion, plusieurs évolutions dans le mode de financement de la recherche et les métiers administratifs, conjuguée à une grille de rémunération décrite comme basse, semblent concourir à l'intensification du travail du personnel support (pour la définition, se reporter à l'encadré). Cet effectif serait inadapté à l'activité tant en quantité qu'en qualité.

Encadré 5 : Définition de l'intensification du travail

L'intensification du travail peut être définie comme l'augmentation des tâches sur une même période de travail. L'intensification du travail peut être également d'ordre qualitatif : les tâches ne sont pas plus nombreuses, mais elles deviennent plus complexes à réaliser et prennent par conséquent plus de

temps[28]. Cette tendance structurelle du monde du travail en Europe. Elle apparait en France à partir du milieu des années 1980[29].

▪ De l'instabilité des équipes

Des agents soulignent l'instabilité des équipes. Cette caractéristique renforce le sentiment que l'effectif est inadapté à l'activité.

▪ Une instabilité de l'effectif

L'instabilité des équipes, vécue par les personnes interrogées, se reflète dans les données internes.

- Une part importante de contractuels

La part des contractuels parmi le personnel des ingénieurs et techniciens est importante. Au 31 décembre 2024, ils représentent 39,4% de cette population.

TOTAL GÉNÉRAL

Chercheurs		Ingénieurs et techniciens		Vacataires	TOTAL	Chercheurs		Ingénieurs et techniciens	
Titulaires	Contractuels*	Titulaires	Contractuels*			Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
2194	1 910	2 820	1 836	188	8948	1 896	2 208	1 519	3 325

* dont 107 contractuels à durée indéterminée.

Tableau 2 : Part des contractuels dans l'effectif au 31/12/2024 (extrait RSU)

Les personnes interrogées mentionnent le recours massif aux stagiaires et alternants, pour effectuer une partie des tâches. Selon le RSU (2024), 2477 stagiaires extérieurs à l'Inserm ont été accueillis dans le cadre de leur formation diplômante, ce qui représente presqu'un stagiaire pour quatre agents.

- Un taux de rotation important

Selon le RSU (2024), le taux de rotation à l'INSERM est à 27% pour l'ensemble des effectifs. Il est plutôt important. Il s'explique pour partie par des départs en retraite, qui représentent 57% de l'ensemble des départs de l'année, selon le RSU (2024).

▪ Une déstabilisation par la perte régulière de compétence et d'expertise

Selon les personnes interrogées, l'instabilité des équipes a des conséquences sur la charge de travail.

- Une charge de travail supplémentaire

La précarisation des équipes induit une charge de travail supplémentaire pour le personnel en termes de recrutement, de formation et d'accompagnement à la prise de poste, mais aussi de supervision du travail, afin de limiter le risque d'erreurs.

- De la complexité du travail de formation en phase de réorganisation

[28] GOLLAC M. et VOLKOFF S., 2001, « Intensité et fragilité », in Jeannot G. et Veltz P. (dir.), Le *travail entre l'entreprise et la cité*, éd. de l'Aube

[29] GOLLAC M., VOLKOFF S., *Citius, altius, fortius*, dans *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 114, septembre 1996, Les nouvelles formes de domination dans le travail (1), p. 54-67.

Selon les personnes interrogées, ce travail d'accompagnement de nouvelles recrues est rendu d'autant plus complexe et difficile à assumer, quand le personnel est lui-même déstabilisé par des réorganisations ou un changement d'outil ou de mise à jour de version de logiciel.

- De l'usure du personnel permanent

Les conditions d'accueil des nouvelles recrues sont parfois dégradées lors des réorganisations. Il arrive que les contractuels ne restent pas une fois leur contrat terminé. Cela suscite une forme d'usure parmi le personnel permanent à redevoir recommencer le travail d'accompagnement, comme l'exprime par exemple cet agent :

« On forme les gens s'en vont, au bout d'un moment on a plus envie » (Agent)

- De la perte régulière de compétences, parfois critique

Globalement, la précarisation entraine une perte de compétence et de l'expertise tant au niveau des savoir-faire que de l'organisation et de la compréhension du travail scientifique effectué par les laboratoires, constatent des agents. Des situations critiques émergent quand il n'y a plus d'anciens pour former le personnel.

- **De la déstabilisation durable des DR parisiennes**

Selon la direction, le *turn over* serait le plus marqué en Ile de France. Selon le RSU (2024), le personnel parisien représente 44,9% de l'effectif de l'Inserm. Il regroupe les services centraux (7,6%) et trois DR : Paris nord (15,6%), Paris Est (14,6%), Paris sud (7%). Selon les données recueillies, le personnel de Paris Nord et Paris Est, les plus grosses DR, semble particulièrement et profondément déstabilisé par des réorganisations importantes, notamment des fusions de délégations :

- 2018 : Paris 6 et Paris 12 (Paris centre est) ;
- 2020 : Paris 5 et Paris 7 (Paris centre nord).

Elles sont décrites comme ayant généré d'importants vagues de départs, parfois jusqu'à la moitié de l'effectif. Ces changements impliquent en effet des mutualisations de poste, qui dégradent l'ambiance en suscitant des départs ou des jeux d'acteurs cherchant à préserver leur emploi. Ou ils nécessitent de redéfinir des règles d'organisation communes entre deux structures fonctionnant différemment. Cette situation peut générer des tensions importantes entre les agents des anciennes entités, notamment parmi le management. Ces changements s'accompagnent aussi de déménagements, qui ajoutent un facteur de déstabilisation du travail et des équipes. Les effets délétères de ces réorganisations semblent se poursuivre et continuer à parasiter le travail, la composition des équipes et les relations entre services, selon des agents.

En conclusion, l'instabilité des équipes est un facteur d'intensification du travail, en rendant plus complexe le travail. Ce phénomène est favorisé par la précarisation de l'emploi, ainsi que par des réorganisations. Nous en avons identifié plusieurs, antérieures à SIFAC + : des regroupements de DR en Ile de France et la mise en place du service facturier (cf. 3.2.4.2).

3.1.2. Des carences plus ou moins reconnues dans la conduite du changement de SIFAC+

La conduite du changement dans la mise en place de SIFAC+ présente des carences, qui sont plus ou moins reconnues par la direction. Les facteurs sont d'ordre externe et interne.

3.1.2.1. Des conditions de mise en production dégradées

La direction reconnait que la mise en place de SIFAC+ s'est déroulée dans des conditions dégradées. Cette situation est le produit de plusieurs facteurs.

- Des carences d'un prestataire et du partenaire

La direction insiste sur le fait qu'un prestataire et le partenaire de l'Inserm (l'AMUE) n'ont pas respecté leurs engagements.

- **Des carences de la part du prestataire chargé de la maitrise d'ouvrage et d'œuvre**

L'Inserm avait chargé initialement un prestataire pour l'assister dans la maitrise d'ouvrage sur les volets de la conduite du changement, de la reprise des données et de la formation et la maitrise d'œuvre (il s'agit ici du déploiement de l'outil, la conception étant assurée par l'AMUE). Selon la direction, le prestataire n'a pas été capable d'assurer toutes ses fonctions. Elle estime qu'elle a pu efficacement palier ses carences en termes de maitrise d'œuvre par le recrutement d'experts informaticiens. Sur le plan de la maitrise d'ouvrage, elle a fait le choix de faire assumer cette fonction en interne, en la répartissant aux « *sponsors* » du projet (selon le terme interne), c'est-à-dire les directions concernées par le changement d'outil de gestion budgétaire et comptable, à savoir la DSI (Direction des Systèmes d'Information), la DAF (Direction des Affaires Financières), l'ACP (l'agent comptable principal). Elle a également recruté en CDD un directeur de programme, chargé de coordonner la maitrise d'ouvrage. Ce renfort n'a sans doute pas été suffisant, étant donné le niveau de charge de travail qu'exige la conduite du changement, de la reprise des données à l'accompagnement des utilisateurs (nous développons ce point dans la suite du rapport). Les services support ont manqué d'accompagnement par l'AMUE, estime un agent, notamment pour saisir l'impact pour les métiers de choix techniques. Par exemple, la DAF n'a pas suivi les préconisations de l'AMUE de reprendre tous les flux. Elle a fait le choix de mettre en qualité les données et de ne pas toutes les reprendre, comme par exemple les entités ou projets qui n'existent plus en 2025. Or des opérations rattachées à ces structures n'étaient pas soldées fin 2024. Cela a généré des manques dans la reprise des données. Enfin, il a manqué un travail de mise en cohérence du travail d'organisation entre les sponsors, notamment en termes d'arbitrage entre les métiers.

- **De l'accumulation des retards de l'AMUE**

L'AMUE a repoussé ses engagements de livraison à plusieurs reprises. Elle a en effet buté sur des difficultés techniques imprévues ou sous-estimées.

- De la sous-estimation de la complexité du travail d'adaptation de SIFAC

Le développement de SIFAC+ a pris plus de temps que prévu. L'Inserm est de taille bien plus importante que les universités utilisatrices de SIFAC. Son organisation est aussi beaucoup plus complexe, y compris comparativement à l'INRAE. Elle comporte des spécificités comme l'existence d'ACS (un deuxième niveau de la responsabilité comptable, correspondant à la structure décentralisée).

- Du retard dans la mise en place de S/4HANA

La nouvelle génération d'ERP (S/4HANA) devait être implémentée dans les universités en 2024. L'Inserm devait faire partie d'une deuxième vague de déploiement en 2025. Ce séquençage devait lui permettre d'avoir une version déjà éprouvée et corrigée, souligne la direction. Or la mise en place dans les universités a été repoussée, de sorte que l'Inserm s'est trouvé en situation de figurer parmi les expérimentateurs. Parmi les difficultés générées par l'utilisation d'une nouvelle génération de logiciel SAP, la fonction décisionnelle de l'outil (l'émission de reporting budgétaire) qui faisait partie de SIFAC ne fonctionne pas dans la nouvelle génération de logiciel SIFAC+ (S/4HANA). Or cette fonction est devenue centrale pour les chercheurs, pour justifier de l'usage de leurs financements. Cette anomalie se conjugue par ailleurs à l'inadaptation de SIFAC+ à une structure aussi complexe que l'Inserm (nous développons ce point plus loin).

Dans ce contexte, la direction reconnait s'être longuement posé la question du report du projet, cela jusqu'en novembre 2024. Elle met en avant avoir pris en considération l'impact en termes de stress sur les équipes projet mobilisées dans la transition des outils. Nous remarquons que ce raisonnement exclut étonnamment l'impact sur les niveaux subalternes des services support et sur le personnel de recherche, pourtant également concernés. La décision s'est ensuite appuyée sur l'assurance de l'AMUE que le report de livraison de l'essentiel des modules serait limité à une semaine. Enfin, le fait que l'INRAE maintienne son calendrier semble avoir conforté la décision de maintenir le calendrier de déploiement comme prévu au 1er janvier 2025.

- De la décision de maintenir le déploiement dans des conditions dégradées

La direction met en exergue de nouveaux retards de l'AMUE pour justifier des conditions dégradées de production. Or Il apparait que ce n'est pas le seul facteur.

- **De l'inaboutissement de la recette d'un outil incomplet**

La recette est une étape de la conduite de changement de système d'information. Elle consiste à tester un logiciel en se mettant à la place d'un utilisateur suivant différents scenarii d'utilisation, afin d'identifier des anomalies ou bugs, avant de le mettre en production. Elle

vise à limiter les nuisances pour les utilisateurs. La direction met en avant les retards dans la livraison de l'AMUE pour justifier que la recette a été moins poussée. Or selon les données recueillies, cette situation peut également s'analyser comme le produit de la déstabilisation des services support (cf. 3.1.1.2).

- Des difficultés à reconnaitre des limites en termes de capacité de travail

L'internalisation des tâches de la maitrise d'ouvrage s'est traduite par un surcroit de travail, plus ou moins difficile à assumer. Le travail de recette est d'autant plus conséquent que le personnel a dû s'appuyer sur un cahier de recette fourni par l'AMUE, qui correspondait à l'ancienne génération de logiciel et a dû être adapté. Selon les éléments recueillis, la DAF semble avoir été particulièrement impactée par le surcroit de travail. Elle a en effet porté une partie importante de la conduite du changement, ses équipes sont plus éclatées sur le territoire. Néanmoins, elle n'a pas pour autant reconnu cette mise en difficulté, ni décidé de faire appel à un prestataire, constate un agent. Le retard de la DAF dans ses tâches a entrainé, celui d'autres services. Notamment, son retard dans la modélisation de l'organisation, c'est-à-dire la définition de l'ensemble des utilisateurs et l'enchainement des droits respectifs en lien avec leur fonction, du président jusqu'en bas, a entrainé le retard dans la modélisation technique des données, qui a retardé le développement côté AMUE, qui déstabilisé la reprise des données et détérioré sa qualité, puis a impacté la recette. La recette est aussi décrite comme chaotique. Selon d'autres, elle aurait déjà permis de détecter que des fonctions ne marchaient pas. Des agents estiment avoir alerté et ne pas avoir été écoutés. Cette situation est révélatrice de clivages internes, que nous analysons dans la suite du rapport (cf. 3.4.2.).

- Une concurrence avec d'autres tâches jugées plus prioritaires

Plus généralement, la déstabilisation des services support décrite plus haut a sensiblement contribué à les rendre moins disponibles pour bien préparer en amont tous les cas de procédures et à pleinement s'investir dans la recette, analyse un agent :

> *« On n'a pas pu mobiliser des fonctionnels en nombre suffisant. On aurait pu voir les problématiques en production. (…) Les métiers n'ont pas pu se rendre disponibles. (…) On ne peut voir les problèmes, les anticiper. Ça complique, ça augmente le risque de découvrir en production des problèmes. On a l'impression de faire de la recette en production. Les conséquences sont plus graves. On a manqué de moyens, d'organisation. » (Agent)*

Ce travail s'ajoute en effet aux missions de chacun. La situation est telle que le personnel travaille dans l'urgence et tend à reporter les tâches qui ne concernent pas le quotidien. Cette participation aurait été d'autant moins forte qu'il n'y avait pas vraiment une organisation de projet et que la recette reposait sur un nombre réduit de personnes.

- **De nouveaux retards de l'AMUE**

Après la décision de la direction de maintenir le déploiement d'un outil dans des conditions dégradées, l'AMUE a encore opéré de nouveaux glissements conséquents dans son calendrier de livraison (de plusieurs semaines à plusieurs mois), du fait qu'elle a buté sur de nouvelles difficultés imprévues. Cette configuration a eu un enchainement de conséquences, dont nous analysons les effets dans le rapport, et que nous récapitulons ici.

- De la mise en tension de l'organisation

L'engagement de la direction à maintenir le déploiement acté au 1er janvier a entrainé le processus de bascule, impliquant le gel des activités comptables et financières, notamment celui des commandes de consommables et le traitement des factures. Cet arrêt technique contribue à mettre en tension l'organisation, en créant une contrainte, celle de limiter les inconvénients pour les utilisateurs. Les nouveaux retards de l'AMUE ont accentué cette tension en allongeant notablement la durée du gel d'activités sensibles.

- Une moindre qualité du travail d'accompagnement des utilisateurs

Les retards de livraison l'AMUE ont contribué à dégrader la qualité de la conduite du changement. Ils ont impacté l'organisation de la formation et la rédaction des procédures, générant un sentiment d'un manque d'accompagnement parmi le personnel (cf. 3.2.1).

- De l'allongement du gel des opérations comptables et financières

Les retards de l'AMUE ont contribué à allonger le temps de bascule entre les deux logiciels. Or cette étape nécessite la suspension des commandes notamment de consommables et l'arrêt du traitement des factures. L'allongement de cette étape a impacté le travail de recherche (cf. 3.3) et augmenté le délai de traitement des factures non traitées en 2024 au moment de la bascule de logiciel, occasionnant des tensions avec les fournisseurs et les banques (cf. 3.4.1). Cependant, ce retard est loin d'être le seul facteur dans la déstabilisation de la chaine de dépense (cf. 3.2.4).

- Du report des fonctions considérées comme accessoire

Les retards de l'AMUE ont conduit à une forme de priorisation dans le développement. La livraison de fonctions ergonomiques qui permettent à l'utilisateur de travailler plus vite, en réduisant le nombre de clics, mais ne sont pas nécessaires au fonctionnement de l'outil, a été particulièrement repoussée. Par exemple, la fonction « *punchout* », sorte de panier d'achat électronique qui existait dans SAFir, facilite l'achat de plusieurs commandes sur le plan ergonomique. Au moment des entretiens, l'AMUE prévoyait de la livrer en septembre 2025. Les reports sont parfois conséquents. Par exemple, la livraison de la GED (Gestion électronique des documents) qui existait dans SAFir est repoussée à fin décembre 2025. Cette situation génère chez les utilisateurs le sentiment d'une régression en termes de fonctionnalité. Ce sentiment d'une régression en termes de fonctionnalités contribue à exacerber les tensions internes, notamment entre décideurs et utilisateurs (cf. 3.4.2).

- De la découverte en production d'obstacles techniques insurmontables

Des obstacles techniques ont été découverts après la mise en production de la version inaboutie de SIFAC+. Par exemple, l'interopérabilité de SIFAC+ avec Chorus pro (le portail de dépôt des factures) est plus complexe que prévu. Il s'avère impossible techniquement de reprendre automatiquement le stock de factures de 2024. Cela contribue à augmenter la charge de travail, en introduisant une reprise des données manuelle. Cela un impact sur la chaine de paiement des factures (cf. 3.2.4).

Malgré des conditions défavorables, la direction a pris la décision de maintenir la mise en place de SIFAC+ comme prévu le 1er janvier 2025. Les conditions de mise en production ont continué de se détériorer après cette décision. Ce contexte dégradé contribue à

l'augmentation de la complexité du travail en confrontant l'utilisateur à des anomalies de fonctionnement. Il concourt à mettre en tension l'organisation, à détériorer la qualité d'accompagnement de l'utilisateur et à produire un sentiment de régression fonctionnelle. Il en résulte diverses conséquences délétères que nous détaillons dans le rapport. La mise en production d'un outil incomplet et mal recetté n'a pas permis non plus de détecter en amont des inadaptations essentielles de l'outil aux besoins des utilisateurs, ni de questionner les changements de modèle de maintenance et de développement informatique.

3.1.2.2. Des changements organisationnels mal pensés ou mal discutés

L'analyse des conséquences pratiques de la mise en place de SIFAC+ questionne également les changements opérés au niveau de l'organisation de la conduite du changement informatique et de la maintenance.

- De la sous-évaluation des impacts induits par le partenariat avec l'AMUE

Il apparait que le nouveau dispositif de développement et de maintenance informatique présente à l'usage des inconvénients importants.

- **Un système d'analyse de besoin des utilisateurs inadapté**

Le changement de modèle de développement et de maintenance informatique, qui passe désormais par l'AMUE, s'accompagne d'une perte de maitrise sur le calendrier de développement mais aussi sur l'adaptation de l'outil. Ce changement questionne.

- Une modalité de concertation des utilisateurs insatisfaisante

Selon la direction, 30% de la version de SIFAC+ implémentée à l'Inserm est spécifique à cet organisme. Il y a eu des groupes de travail internes en 2023 avec des utilisateurs des DR, organisés par un prestataire pour initier l'identification des besoins. Toutefois, ce travail de réflexion s'appuyait sur la souche standard de SAP, souligne la direction. Ce travail de réflexion ne semble pas avoir été utilisé. Selon des personnes interrogées, l'analyse des besoins est organisée par l'AMUE avec des utilisateurs de l'ensemble des structures, puisqu'il vise à développer un outil commun. Dans cette assemblée, il serait difficile de faire entendre les besoins spécifiques à l'une d'elle. Ces demandes peuvent porter sur des petites évolutions qui permettraient pourtant de faciliter le travail des utilisateurs de l'Inserm, telle l'adaptation du format du champ Référence de l'article, souligne cet agent :

> *« Une collègue m'a expliqué sa participation - ce sont des groupes de travail avec les utilisateurs auprès de l'AMUE- : « On est noyé parmi une centaine d'utilisateurs ». Ce n'est pas évident de se faire entendre. Elle a alerté sur des sujets. (…) Elle a pu faire des recommandations sur le format de la référence article, c'est très terre à terre, des petites choses. On ne retrouve rien dans l'outil livré. C'est une tannée à chaque étape. C'est rien du tout, pour que ça devienne fluide. (…) C'est une petite voix au milieu d'une chorale de cent voix. Ce n'est que son avis. Ce n'étaient pas des changements énormes. » (Agent)*

L'inadaptation de la taille de ce champ est évoquée comme un point gênant dans les témoignages écrits adressés aux représentants du personnel, ainsi que par les personnes interrogées. Le format ne permet pas de renseigner l'entièreté de la référence des produits commandés. Ce problème n'existerait pas dans SIFAC. Il s'agirait donc d'une régression fonctionnelle. Le manque de groupe d'étude dédié à une structure ne permettrait pas d'identifier les priorités dans les besoins des utilisateurs, ni de bien penser les besoins d'adaptation propres à une structure. La complexité de ce travail d'adaptation semble sous-évaluée ou mal analysée. L'AMUE a ainsi buté sur de nombreuses difficultés imprévues (puisque mal étudiées), qui ont contribué à allonger les délais de livraison.

- Un renoncement à la qualité mal pensé et mal discuté?

D'un autre point de vue, les inadaptations dans les modalités d'analyse des besoins des utilisateurs découlent du modèle même de développement de l'AMUE. Il repose sur une mutualisation de moyens, le développement d'un outil standard, adapté au plus grand nombre. Dans ce cadre, il était prévu que l'outil ne soit pas aussi bien adapté aux besoins des utilisateurs, reconnait la direction :

« On savait qu'il manquerait des choses. » (Direction)

La question se pose de savoir si le travail de tri entre les renoncements acceptables et ceux qui ne le sont pas en termes de qualité d'adaptation aux besoins pour les utilisateurs, a été suffisamment poussé. Notamment, SIFAC+ n'est pas adapté par construction à des schémas organisationnels complexes de l'Inserm, comme la centralisation de la paie couplée à la décentralisation du suivi budgétaire. L'Inserm n'a pas consenti à renoncer à sa centralisation de la paie. Cela ne permet pas d'adopter le schéma préconisé par l'AMUE en termes de mandatement et impose de devoir dérouler deux transactions au lieu d'une. Ce fonctionnement fait cependant perdre la vue instantané qu'avaient les chercheurs sur la consommation des dépenses de personnel avec SAFir. Ce système, qui n'était pas encore opérationnel au moment des entretiens, ne permet en outre que de voir les dépenses de l'année, il ne permet pas de fournir le reste à consommer sur un programme pluriannuel. Cette information est devenue cruciale pour les chercheurs, du fait de l'évolution des modes de financement. Cette carence a un impact important sur leur activité (cf. 3.3.1). Selon les données recueillies, pour dépasser cette impasse, l'Inserm aurait le choix entre organiser la décentralisation de la paie, une réorganisation décrite comme lourde, ou la construction d'un nouvel outil en dehors de SIFAC+. D'une manière générale, lorsque SIFAC+ n'est pas adapté aux besoins des utilisateurs, les services informatiques de l'Inserm doivent mettre en place des solutions de contournement. Or ces solutions ne sont ni pleinement satisfaisantes pour les utilisateurs, ni en termes de qualité technique, soulignent les personnes interrogées.

- **Du manque de la fiabilité de la communication avec l'AMUE**

Les conditions de mise en production posent la question de la fiabilité de la communication entre l'Inserm et l'AMUE, notamment au niveau des engagements tenus :

« *On nous a dit que le reporting serait présent.* » (Direction)

Les services informatiques ont des contacts avec l'AMUE deux à trois fois par mois lors d'un comité de suivi, ou *via* un système de ticket. Les échanges directs se font entre directeurs. Cela prive l'Inserm d'accès d'un contact direct avec les équipes de production. Leurs difficultés semblent avoir été particulièrement minimisées par leur hiérarchie. Cela pourrait contribuer à accentuer le clivage décideur/opérationnel dans la perception et la compréhension des difficultés concrètes, observé également en interne (point développé dans la suite du rapport cf. 3.4.2). Ce manque de fiabilité rend plus complexe le travail des services centraux, en particulier s'agissant de la communication avec les utilisateurs. Le report incessant des prévisions de livraison les a conduits à cesser de communiquer à leur sujet. Ils ont également sapé la confiance du personnel envers les services centraux. Se pose également, la question du coût des ratés dans la mise en œuvre, qui découlent pour partie du manque de respect des engagements pris par l'AMUE. Ceux-ci risquent de peser sur les unités de recherche (nous développons la question des coûts dans la suite du rapport cf. 3.3.1).

- **Une opacité dans la maintenance**

Une partie de la maintenance est désormais réalisée au niveau de l'AMUE. Ce changement introduit de nouvelles contraintes, qui font perdre en réactivité.

- Une perte de visibilité dans la maintenance

Les services centraux ont moins de visibilité sur la maintenance. Ils peuvent moins bien exercer leur rôle d'intermédiaire avec les utilisateurs. Par exemple, concernant un dysfonctionnement persistant comme le rapatriement quotidien des factures de Chorus pro à SIFAC +, les services centraux reconnaissent manquer de visibilité sur cette problématique, qui relève de l'AMUE, tout en ayant un impact majeur.

- Une perte de maitrise dans la priorisation de la maintenance

Des demandes des utilisateurs comme les créations de compte SIFAC transitent *via* l'AMUE. Or celles-ci sont mêlées à celles des autres organismes dont l'AMUE a la charge. Le personnel support de l'Inserm constate que cela contribue à allonger le délai de création de comptes, d'autant qu'il n'est pas prévenu de la réalisation de l'opération. Ce genre de demande doit transiter par un outil de gestion de tickets. Or celui de l'Inserm n'est pas interfacé avec celui de l'AMUE. Le manque d'interface rend le suivi complexe, puisque les agents de l'Inserm ne sont pas prévenus de l'avancée de la résolution, qu'ils doivent surveiller en allant régulièrement dans l'outil de l'AMUE.

En conclusion, si le changement de modèle de développement et de maintenance informatique permet *a priori* de réduire les coûts, en pratique, il s'accompagne de contre-performances qui questionnent le bilan des bénéfices réalisés. Il contribue à faire perdre à l'Inserm la maitrise de la conduite du changement informatique et à détériorer l'adaptation aux besoins des utilisateurs des outils.

▪ Des changements organisationnels internes mal discutés ou préparés

La mise en place de la relation de travail avec l'AMUE s'est également accompagnée de changements internes dans la conduite du changement et la maintenance informatique.

▪ De la multiplication des acteurs impliqués dans la maintenance informatique

La nouvelle organisation crée en pratique des lourdeurs de fonctionnement au niveau de la maintenance informatique. Auparavant, celle concernant la gestion était pilotée par le SF SIG (DAF). Ce service comporte des experts métier qui pouvaient communiquer leurs attentes auprès de prestataires informatiques. Désormais, la chaine de maintenance de l'outil de gestion se décompose en une cellule d'experts métiers au SF-SIG (DAF), une cellule d'interface avec les utilisateurs la DSI (CDS) et une équipe à l'AMUE. Ces interlocuteurs communiquent entre eux *via* deux logiciels de gestion de tickets qui ne sont pas interfacés (l'un à l'Inserm et l'autre à l'AMUE). Chaque niveau doit analyser l'incident et chercher s'il peut le résoudre et sinon, l'escalader au niveau suivant. Ce système crée des lourdeurs, qui réduisent la réactivité aux demandes des utilisateurs, constatent des personnes interrogées.

▪ Un changement mal discuté dans le niveau hiérarchique de l'interface utilisateur

Auparavant, l'interface avec les utilisateurs de SAFir était gérée par SF SIG (DAF). Ce service disposait d'un réseau de correspondants dans les DR, appelés administrateurs SAFir régionaux (ASR). A partir du changement d'outil, ce rôle d'interface de proximité avec a été transféré à des responsables de service. Selon les personnes interrogées, ce sont eux qui doivent valider les créations de compte, faire des tickets, recetter, redescendre les informations techniques. Ce changement d'organisation ne semble pourtant pas prévu dans le projet de refonte des services financiers, dont le changement d'outil est une étape, comme le montre la figure ci-après.

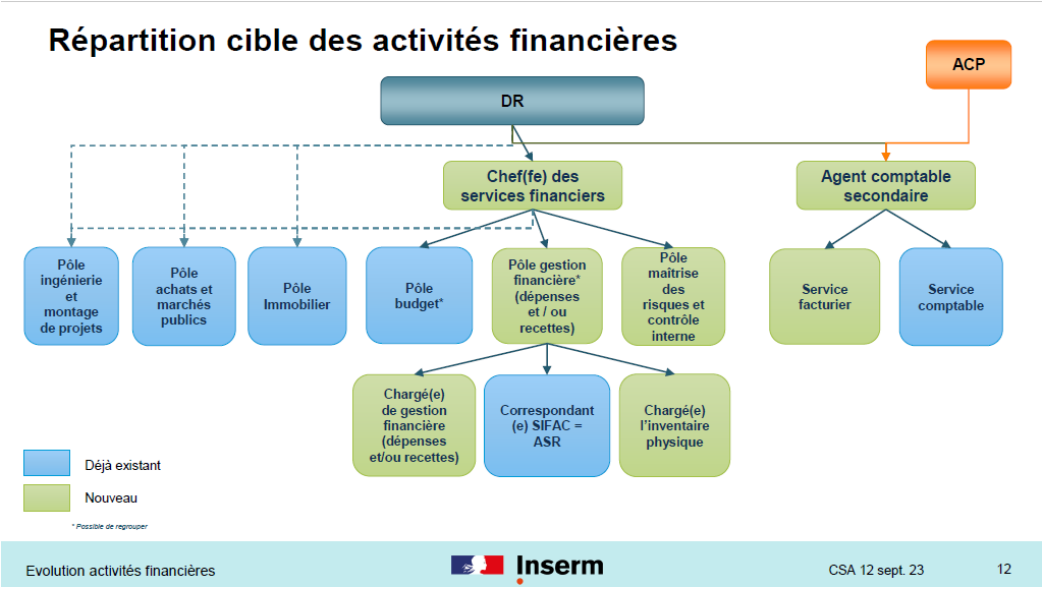


Figure 3 : Organisation cible des activités financières (extrait CSAE 12/09/23, p. 12)

Celle-ci laisse penser que le correspondant SAFir (ASR) devient le correspondant SIFAC+. Ainsi ce changement ne semble pas avoir été discuté. Ce changement d'organisation introduit en pratique de nombreuses lourdeurs, selon les personnes interrogées.

- Une nouvelle charge de travail difficile à assumer pour les responsables de service

D'abord, cette charge de travail d'interface utilisateur s'ajoute aux nombreuses missions du responsable de service. Ce changement a un impact spécifique sur sa charge de travail (cf. (cf. 3.2.3), qui le rend plus ou moins apte à assumer cette nouvelle fonction. La question se pose en particulier s'agissant de leur capacité à porter la communication sur l'outil (cf. 3.2.1), ainsi qu'à d'autres niveaux. Par exemple, au moment des entretiens, nous avons constaté qu'une nouvelle recrue était dans l'attente de la création de son compte SIFAC+ depuis plus d'un mois. La situation contribuait à augmenter la complexité du travail, ne permettait pas au service d'utiliser pleinement cette nouvelle recrue, dont il a pourtant besoin. D'après la direction, les commissaires aux comptes ont demandé une sécurisation des comptes. Cela a nécessité d'introduire un module de sécurité par satellite du constructeur. Si cela a pu générer des retards dans la délivrance des comptes initialement, ce ne serait plus cas. Selon elle, cette situation serait la conséquence d'un manque de temps du responsable de service pour bien saisir les étapes de la procédure de création de compte et leurs indications pour l'assister. Celui-ci doit s'assurer que les pièces justificatives sont bien jointes, notamment que la fiche agent est bien créée, et valider la demande des subordonnés. Selon la direction, ce type de situation, générée par la restriction de la validation à des niveaux très supérieurs de l'organisation, est récurrent. La question était plus ou moins posée d'élargir la liste des agents pouvant valider les habilitations. Ce type de dysfonctionnement se conjugue au manque de réactivité dans la maintenance interne, décrit plus haut, le transit de la demande par l'AMUE.

- Une détérioration dans l'expression de besoin des utilisateurs

Le responsable de service n'est pas utilisateur de l'outil. Il n'est donc pas le mieux placé pour participer aux groupes de travail sur l'outil, en tant qu'il ne connait pas l'outil comme les vrais utilisateurs, estime par exemple cet agent :

> *« Agent : Est-ce qu'ils ont sollicité les bons acteurs ? Tout le monde n'a pas participé aux groupes de travail.*
> *Expert : Avez-vous participé aux groupes de travail ?*
> *Agent : Non. On était en sous-effectif, on était étranglés par trop de choses. (…) Ma question : est-ce qu'on a pris en compte les remarques des personnes, mes collègues. (…) Je ne sais pas. Consulter les responsables n'est pas suffisant. C'est les acteurs qu'il faut consulter, ceux qui sont en difficulté quand ils passent un bon de commande : les vrais acteurs. Est-ce que le délai est trop court pour descendre plus bas ? Ou les réponses aux questions ont été jugées suffisantes pour y aller ?» (Extrait d'entretien)*

Cette organisation pourrait contribuer à altérer le processus de concertation des utilisateurs et la qualité de l'expression de besoin (une étape de la conduite de projet informatique). L'extrait montre également que l'intensification chronique des services support décrit plus haut est l'autre facteur de détérioration de ce processus de concertation. Elle favorise un

arbitrage entre les tâches le plus souvent en faveur de celles jugées les plus urgentes, au détriment d'autres qui le sont moins comme un travail de réflexion de fond dans un groupe de travail.

- Une détérioration dans la communication entre utilisateurs et services centraux

Les responsables sont aussi ceux qui centralisent la création de tickets. Quand des tickets sont fermés, il se pourrait qu'ils redescendent mal les raisons techniques, notamment du fait qu'ils ne connaissent pas l'usage de l'outil, estime des personnes interrogées. Pour bien comprendre l'anomalie, les services centraux ont besoin que ce soit formalisé, c'est-à-dire décrit précisément et documenté. Ce travail pourrait être de qualité moindre, soit parce que le responsable n'a pas le temps, soit parce qu'il rapporte une anomalie qu'il n'a pas expérimentée lui-même.

- **De la déshumanisation dans la communication avec les utilisateurs**

Dans l'organisation précédente, davantage d'échanges humains avaient lieu en dehors de l'outil de gestion des tickets à travers le réseau des correspondants ASR, piloté par le SF-SIG, soulignent les personnes interrogées. Ce réseau est décrit comme ayant très actif. Ses membres participaient régulièrement à des ateliers d'évolution de l'outil, disposaient d'une grande expérience de l'outil et des métiers. Leur niveau de compétence technique et fonctionnelle était entretenu par les services centraux (SF-SIG). Ils étaient reconnus par les utilisateurs, ressent l'un d'eux, dont ils étaient l'unique interlocuteur. Le changement d'organisation de la maintenance a réduit les échanges humains, puisque ne s'est pas mis en place de réseau de travail entre le CDS, le SF SIG et les responsables de service, qui se sont substitué dans la nouvelle organisation. La structure éclatée et le niveau de responsabilité d'une partie des acteurs rend inopérable la mise en place d'un réseau de travail. Les échanges se font principalement par le biais de tickets. Ce mode de communication rend plus complexe à la fois le travail des services support chargés de cerner les besoins des utilisateurs et celui des utilisateurs pour se faire comprendre. Des utilisateurs s'adressent au CDS, quand leur chef de service est dans l'incapacité de répondre à sa demande. Cela génère un surcroit de travail au CDS. Ce mode de fonctionnement a abouti à une paralysie, quand l'outil de gestion des tickets a bogué, fermant automatiquement les tickets. Cette situation temporaire a provoqué le désarroi d'utilisateurs. Globalement, l'éclatement de la structure d'interface avec les utilisateurs tend à favoriser le cloisonnement des informations, constate un agent.

En conclusion, plusieurs changements externes et internes dans la conduite de projet informatique contribuent à détériorer sa qualité. Les besoins et les enjeux des utilisateurs sont moins bien pris en compte. La nouvelle organisation crée des lourdeurs dans le fonctionnement, dont pâtissent aussi bien les services centraux que les utilisateurs de l'Inserm. Or cela a des répercussions sur le bien-être au travail.

3.2. Des conséquences pour le personnel support

Les conséquences pour le personnel support sont multiples à tous les niveaux. Dans cette partie, nous en rendons compte de manière globale (3.2.1 à 3.2.3) et de manière plus détaillée sur un segment de l'organisation, la chaine de traitement des factures (3.2.4).

3.2.1. Du sentiment d'un manque d'accompagnement

De nombreuses personnes interrogées ressentent qu'elles ont manqué d'accompagnement lors de la mise en place de SIFAC+.

- **Des carences dans le dispositif de formation**

De nombreux agents ressentent que le dispositif de formation n'a pas permis d'étayer suffisamment leur prise en main de l'outil.

- De l'écart temporel entre la formation et la mise en pratique

Pour préparer au déploiement de l'outil, les services supports ont pu avoir une formation dispensée entre décembre et janvier. Or ils n'ont pu pratiquer que plusieurs mois après. Plusieurs signalent avoir oublié la formation.

- Des formations réalisées dans des situations dégradées

Des formations ont été effectuées dans des conditions dégradées, du fait du retard dans la livraison du produit définitif. Des bugs informatiques ainsi que des difficultés de connexion durant la séance de formation ont raccourci parfois considérablement la durée d'apprentissage. Cette situation a pu déstabiliser y compris les formateurs, décrit un agent :

> *« [Lors de la session de formation] on voit que ce n'est pas prêt, eux-mêmes ils ne savent pas ce qu'ils font. » (Agent)*

Des agents ont constaté des différences entre le logiciel présenté durant la formation et celui qu'ils doivent utiliser en pratique. Cela a pu rendre d'autant plus difficile la prise en main de l'outil.

- Des formations initiales trop succinctes

Des agents estiment que les formations sont trop succinctes. Ce sont des tutoriels disponibles sur l'intranet de quelques minutes. Ils se résument à des connaissances sur la manipulation de l'outil et ne permettent pas de les guider dans leur travail quotidien, à faire face aux aléas :

> *« Le site e-formation, ça dure deux minutes. Il y a toujours des cas, un grain de sable qui vient ajouter une difficulté. » (Agent)*

Ou le support ne prévoit pas les cas particuliers précis. Par exemple, cite un agent, il n'explique pas comment clôturer une mission réalisée avec un véhicule personnel, un cas pourtant assez fréquent.

- **Des carences dans le dispositif de production interne des procédures**

Des agents soulignent plusieurs carences dans le dispositif de production interne des procédures écrites.

- Des séquences de travail sans procédure

La livraison des nouvelles procédures liées à l'outil aux agents suit le calendrier de l'AMUE. Dès réception de l'outil ou de nouvelles fonctionnalités, les services centraux concernés (DAF et Agent Comptable Principal) élaborent puis testent des procédures, avant de les diffuser aux agents en fonction de leur avancement. Des salariés se trouvent en situation de travail, sans disposer de procédure.

- Des procédures manquant de clarté

Ce mode de production des procédures en situation contrainte par le temps produit une série de versions qui manquent de clarté, estime par exemple cet agent :

> *« [La direction nous dit :] « Attention vous avez des procédures ! », oui mais c'est la quatrième version, avec huit derrières, on ne peut pas lire à chaque fois les soixante pages de chaque version. » (Agent)*

Des agents en DR font le choix de réécrire des procédures, qu'ils estiment plus adaptées aux unités. La direction n'approuverait pas ces initiatives. Ce faisant, elle perd la main sur cette production, puisqu'elle n'a pas lieu d'être selon elle. Cette situation risque de laisser perdurer des interprétations plurielles et d'entretenir la confusion parmi les utilisateurs.

- Des procédures incomplètes

Des agents ressentent que les procédures diffusées sont sommaires et ne leur permettent pas de traiter tous les cas de figure qu'ils rencontrent au quotidien :

> *« Des choses rapides, on commence, on est bloqué. Ça allonge le temps de travail. Par exemple, dans la prise en charge des titre de recette, on se retrouve avec des encaissements, on ne sait pas comment les rapprocher. On garde des dossiers de côté qui s'empilent. (…) On n'a pas de procédure claire. On en a qui ne sont pas complètes. Par exemple, il manque comment on prend en charge un titre d'avance, un acompte, une facture, du début à la fin ; comment on prend par étape l'encaissement, comment délettrer le titre, l'encaisser, verser le reliquat quand le titre est reçu. On a des petits bouts, pas de document complet.» (Agent)*

- **Des limites du système de communication avec les utilisateurs**

Les services centraux mis en place différents canaux de communication oraux avec les utilisateurs. Les personnes rencontrées soulèvent plusieurs limites à ce système.

- Du manque de cohérence du système d'information

Les agents décrivent une multitude de réseaux d'information : celui des comptables, des services facturiers ou de la DAF. Ce sont des réunions de travail en distanciel, auxquelles sont invités des groupes d'utilisateurs. Ils reçoivent une multitude d'informations disparates, parfois contradictoires, constate cet agent :

> *« Les prestations de service passaient comme un titre de convention. Pour les collègues, on leur a dit qu'il fallait le faire d'une autre manière. Finalement, un mois plus tard, l'ACP a dit que ça allait être fait comme prévu, quand nous on a eu l'information. » (Agent)*

Ces réseaux échangent de nombreuses informations à l'oral, qui sont parfois contradictoires avec celles écrites :

> *« Ils vont nous envoyer le support du « café dépense », mais dans le support de formation, il n'y a pas les subtilités qu'on a évoquées à l'oral. » (Agent)*

Les canaux de la DAF seraient particulièrement déstructurés, c'est-à-dire qu'ils sont à la fois nombreux et l'oral y prédomine, à la différence de celui des comptable qui est plus « *cadré* », décrit un agent :

> *« Côté agence comptable, on a des points toutes les semaines. (…) On suit chaque process. Tout le monde sait où on est. La communication est cadrée, est donnée par l'ACP. S'ensuit des procédures sur lesquelles on peut s'appuyer, c'est rassurant. Les sujets sont connus, partagés, on sait où ça bloque. Côté DAF, ce n'est pas ça. On y va ou pas. Des choses sont données à l'oral, il n'y a pas de procédures récentes complètes. Des groupes de discussion se superposent. Il n'y a pas de membres des services centraux. On ne sait plus qui a dit, quoi, comment. Il y a une perte de confiance et de compréhension, pas de cadrage, il y a cinquante canaux. In n'y a pas d'écrit, de mode pas à pas. » (Agent)*

Ce manque de coordination serait lié au départ du DAF au 30 avril 2025, analyse un agent. Un nouveau directeur devait prendre ses fonctions le 1er juillet.

- De la lourdeur des supports et du manque de formalisation

De nombreux agents regrettent le manque d'écrit formalisé, comme par exemple celui-ci :

> *« Les notes de travail, on n'en a plus. Tout se dit sur des diaporamas. La communication se fait par Teams, il peut y avoir des informations importantes qui déboulent dans une conversation. Si on est parti en vacances, il faut se retaper le Teams. (…) Il nous manque beaucoup de la communication écrite. » (Agent)*

Le format oral, tel des webinaires dont l'enregistrement est mis à la disposition des utilisateurs par l'intranet, est vécu comme fastidieux car il nécessite de réentendre l'entièreté d'une séance de travail durant parfois plusieurs heures. L'utilisateur se sent accablé par une masse d'informations orales, qu'il a du mal à exploiter pour ses propres besoins :

> *« Et finalement les problèmes et solutions soulevés sont noyés dans la masse d'information. […] On est perdu, ça prend du temps pour retrouver l'information. » (Agent)*

Ou bien l'information est rediffusée par un canal informel et se perd :

> *« Si on n'est pas dans une « salle ouverte »[30], un collègue a une réponse, la diffuse par groupe Teams, il y en a une multitude, on n'est pas au courant. » (Agent)*

- De la lourdeur du système de communication hiérarchisé

Des utilisateurs ont le sentiment de ne pas avoir toutes les informations pour comprendre les anomalies auxquelles ils sont confrontés. Ils soulignent qu'une partie des réunions d'information est réservée aux responsables de service. Il s'agit d'un changement mal discuté dans l'organisation (cf. 3.1.2.2). Ils peuvent mal retransmettre des informations qui ne les concernent pas directement ou par usure, voire faire le choix de les garder pour soi suivant

[30] Le SF SIG (DAF) a mis en place des « salles ouvertes », une heure d'échange en distanciel tous les quinze jours avec les responsables de pole.

leur style de management. Cette centralisation des informations fait « *perdre en fluidité* », constate un agent :

> *« Le responsable doit administrer son service. Il n'est pas là pour faire des tickets, des demandes de validation, recevoir des informations techniques, les rebasculer. On perd en fluidité d'information. (…) Ça fait beaucoup sur les épaules des chefs de [service]. Moi, [mon responsable] me les transmet. Dans d'autres régions, ce n'est pas le cas. » (Agent)*

Les informations transitent difficilement de haut en bas, comme au « *compte-goutte* », décrit un agent :

> *« Les informations arrivent au compte-goutte. Des « salles ouvertes », tout le monde ne peut y assister, ils ne sont accessibles qu'aux responsables de pole. (…) Le problème, c'est cette organisation qui centralise l'information. Je ressens comme une frustration. (…) Mon collègue est censé former les labos, il apprend, ne peut répondre, il doit remonter les infos. On n'a pas les réponses. Les réponses sont cloisonnées. Une DR pose une question, on répond à elle seule. » (Agent)*

Les responsables eux-mêmes peuvent se sentir frustrés par le format court des groupes de travail auxquels ils sont invités à participer :

> *« Une heure où ils donnent des informations, on essaie de poser nos questions. Ça fait du monde. C'est compliqué en visio. Une heure, ça passe vite, c'est frustrant. » (Agent)*

Le principe des règles de gestions dans la reprise des données n'a pas été communiqué aux utilisateurs, constate un agent, du fait d'un cloisonnement :

> *« Il faut être transparent en interne et arrêter de cloisonner l'information. Il y a rien de pire que le bouche à oreille, radio Inserm, ne pas dire la vérité, être opaque. » (Agent)*

Cette carence a généré des demandes de la part des utilisateurs qui ont pu submerger le CDS, analyse-t-il.

En conclusion, les carences dans le dispositif d'accompagnement contribuent à augmenter la complexité du travail d'appropriation d'un nouvel outil et de nouvelles règles d'organisation. Elles s'analysent comme le produit d'une mise en production dans des conditions dégradées, le choix de l'organisation d'avoir une maitrise d'ouvrage plurielle et interne, conjugué au départ de l'un de ses directeurs.

3.2.2. De l'augmentation de la complexité des tâches courantes

La mise en place de SIFAC+ participe en soi de l'augmentation du nombre de tâches en quantité. Par exemple, elle nécessite un travail de formation ou la participation à un groupe de travail pour s'approprier l'outil et les changements, comme nous l'avons décrit. Les conditions dégradées de la mise en place de SIFAC+ contribuent à augmenter considérablement la complexité des tâches existantes, ressent par exemple cet agent :

> *« Une tâche simple devient complexe. »* (Agent)

L'augmentation de la complexité du travail est multifactorielle.

- **Du travail de signalement et de résolution des anomalies de l'outil**

Des utilisateurs sont contraints d'effectuer un volume important de tâches quand ils sont confrontés à une anomalie de l'outil, afin de pouvoir avancer dans leur travail. Le choix de l'organisation de centraliser la création des tickets et la création des comptes tend à augmenter la complexité du travail de résolution des anomalies. Cela nécessite en effet de nombreux échanges avec une variété d'interlocuteurs ayant des responsabilités, décrit par exemple cet agent :

> *« J'ai un exemple de mission pour un enseignant : ça a pris une semaine pour faire l'ordre de mission. Cela a nécessité l'envoi de trente mails, mobilisé six interlocuteurs, en passant par le Secrétaire général, le responsable du service financier (pour dé-valider l'ordre validé dans Notilus), le gestionnaire de notre côté, le secrétaire [d'un organisme externe, avec lequel existe un partenariat de recherche], l'enseignant-chercheur. On en a parlé au délégué régional, à la RH lors d'une réunion pour débloquer la situation car le départ de la mission [fin] juillet. On ne s'en sort pas. Ça nous est remonté que la création de mission est bloquée car le compte Notilus a été créé avec une adresse [d'un organisme externe]. Même pour des adresses de l'Inserm, ça ne fonctionne pas toujours. (…) Ca a mobilisé le chef du service, car ce n'était pas paramétré. C'est lié à SIFAC+, il y a un gros problème de gestion des accès. (…) C'est du cas par cas. Ça marche pour un dossier, pas un autre. Ça remonte à la délégation. On a la chance d'avoir un chef de service impliqué. Ce n'est pas toujours le cas. C'est fragile tout ça. Ça dépend d'un collectif pas consolidé. » (Agent)*

L'exemple montre aussi que les utilisateurs deviennent dépendants d'une quantité d'autres intervenants plus ou moins disponibles ou impliqués. Ils perdent la maitrise dans la planification de leurs tâches et la résolution des incidents qui s'interposent. Cette situation est d'autant plus anxiogène, qu'ils ont des délais à respecter (comme par exemple, réaliser un ordre de mission avant le début de la mission). Le travail a été rendu encore plus complexe quand le système de *ticketing*, qui est devenu l'unique vecteur de communication avec les services chargés de résoudre ou de faire résoudre les anomalies s'est lui-même trouvé bloqué par des bugs pendant plusieurs semaines.

- **Du travail de rattrapage des erreurs dans la reprise des données**

Lors de la reprise des données, sont apparus plusieurs erreurs nécessitant un rattrapage. Cette situation contribue à augmenter la complexité du travail. Par exemple, la base de données des fournisseurs a été reprise dans son intégralité puis dupliquée pour toutes les DR. Des informations qui n'étaient plus actualisées sur une DR ont été reprises et partagées entre toutes. Ces erreurs génèrent des incidents de paiement dont le traitement ajoute une charge de travail, décrit cet agent :

> *« Chez moi, le RIB était fermé depuis quatre ans, là il est ré-ouvert. Finalement on se retrouve avec des rejets de virement. On nous a dit qu'à terme, qu'il serait fait appel à un prestataire pour faire le tri des données des fournisseurs. Mais là on se retrouve avec une charge de travail en plus. » (Agent)*

Parfois, la complexité est augmentée par le positionnement de la direction dans la gestion des erreurs de reprise de données. Par exemple, la précision décimale n'est pas identique entre

SAFir et SIFAC+. Des gestionnaires ont dû faire des bons complémentaires pour quelques centimes. Les demandes de la direction ont fluctué dans le temps en termes de précision :

> *« Avant s'il manquait dix euros sur la facture, ils ne demandaient pas de faire de bon de commande complémentaire. On me demande encore des bons complémentaires. » (Agent)*

Ces revirements ajoutent à la complexité du travail des agents.

- **Du travail supplémentaire généré par les impensés dans le projet**

Les impensés du projet (cf. 3.1.2.2) contribuent à augmenter la complexité du travail.

- De la mobilisation des services support pour trouver des solutions de contournement

Pour pouvoir répondre aux besoins des utilisateurs et pallier les manques comme par exemple, le reporting sur les budgets dans SIFAC+ par programme de recherche, les services support doivent mettre au point des solutions de contournement. Ce genre de situation qui n'a pas été pensée avant la mise en production ni repérée comme prioritaire au niveau de l'AMUE, augmente la complexité du travail des personnes chargées des développements informatiques à l'Inserm. Celles-ci doivent chercher des solutions de contournement dans un environnement de travail dont elles ne sont plus le maître. Et parfois, ces solutions sont loin d'apporter le résultat demandé comme dans cet exemple. Elles doivent en outre travailler sous contrainte, puisque ce travail de résolution est devenu urgent et pas reportable dans le temps. Au niveau des DR et des unités de recherche, les solutions de contournement prennent la forme le plus souvent d'un fichier Excel que le personnel doit compléter à partir d'échanges avec plusieurs interlocuteurs de différents niveaux. La complexité du travail est plus ou moins grande suivant le nombre d'unités de recherche rattachées à la DR. Des personnes sont parfois en souffrance car la complexité du travail est telle qu'elles n'arrivent pas à rassembler les informations nécessaires à la tenue d'une comptabilité parallèle.

- De la démultiplication des actes pour accomplir une tâche

De nombreux aspects du travail quotidien des gestionnaires d'unité de recherche n'ont pas été pensés. Cela contribue à démultiplier les actes pour réaliser une tâche. Par exemple, il n'a pas été prévu que les financeurs demandent des justificatifs à propos des missions gérées à partir de Notilus (un accessoire de SIFAC+). Celles-ci sont générées automatiquement sous forme de bons de commande avec très peu d'informations. Notamment, il n'y a pas le nom des chercheurs. Les gestionnaires doivent démultiplier les saisies et recenser les informations en parallèle afin de pouvoir disposer des détails demandés par les financeurs, décrit cet agent :

> *« Quand on extrait une mission, on a un numéro, le prestataire et la ligne « dossier avion ». On essaye de palier à ça : dès qu'une mission est saisie dans l'outil, on le met dans le dossier. On s'est fait un protocole pour savoir quel bon correspond à quelle mission. Par rapport à chaque dossier financier, ça va être l'enfer. Donc il y a un gros travail de contournement derrière. » (Agent)*

Ce travail est multiplié par le nombre de chercheurs et de financeurs. Aussi cela représente-t-il un volume important de travail supplémentaire qu'auparavant pour arriver au même résultat.

- Du travail pour corriger les impensés dans le projet

Les impensés du projet sont parfois sources d'erreurs. Par exemple, SIFAC+ impose un nouveau code comptable NACRES (Nomenclature Achats Recherche Enseignement Supérieur) qui a pour objectif premier de vérifier la valeur des achats effectués par l'acheteur au regard des seuils prévus par le Code de la commande publique et mis en place par l'AMU à partir du 1er janvier 2024, puis réactualisé par des groupes de travail[31]. Or ces codes ne sont pas utilisés par les unités de recherche, les commandes sont passées par les gestionnaires avec d'autres codes, il n'a pas été prévu que l'outil fasse la conversion. Cela engendre des erreurs dans la comptabilité. Du fait de la perte de maitrise de la conduite du changement, l'utilisateur est placé dans l'incertitude de la charge de travail qu'il devrait endosser, exprime cet agent :

> *« Le problème qu'on a : le code NACRES n'arrive pas sur les bons codes comptables que nous, on utilise. Donc je sais que dans ma compta, il y a des choses qui sont fausses, sachant qu'à un moment ou un autre, il va falloir les corriger, mais pour l'instant on ne sait pas comment. En attendant vous listez, c'est un travail supplémentaire de recensement pour les erreurs. Il faudrait que l'outil puisse régulariser les erreurs automatiquement, il n'y a pas de certitude que ça soit fait. Ça sera à faire un moment ou un autre, mais la question est : est-ce que ce sera automatique ou non. » (Agent)*

- **Du travail supplémentaire généré par les retards dans la livraison de modules**

Les retards dans la livraison de modules tendent à augmenter le nombre de tâches des services supports. Par exemple, des modules doivent permettre aux chercheurs de saisir leurs commandes et leurs missions. En attendant qu'ils soient livrés, les chercheurs saisissent leur commande dans un fichier Excel, puis les gestionnaires doivent créer à leur place des commandes et leurs missions.

- **Des obstacles à accomplir son travail**

Depuis la mise en place de SIFAC+, des utilisateurs rencontrent des obstacles à l'accomplissement de leur travail, qui sont plus ou moins surmontables. Ils sont parfois privés de moyens de travail.

- Des obstacles à travailler faute de compte SIFAC+

Les responsables de service ont rencontré des difficultés à pouvoir doter de comptes utilisateurs leurs agents, notamment au début de la bascule, période qui s'est étirée. Cette situation a été particulièrement compliquée à gérer, notamment parce que beaucoup avaient recruté pour faire face aux difficultés à venir, comme le décrit par exemple celui-ci :

> *« On avait anticipé de recruter des personnes, elles ne sont pas opérationnelles. (…) En tant que chef de service, tous les jours, je faisais face à des nouveaux, je disais « je suis désolé, ce n'est pas possible de travailler, il faut faire un ticket ». C'est chronophage. Les autres missions ont été mises de côté. C'était une période compliquée. » (Agent)*

Le processus dépend de plusieurs niveaux de l'organisation, qui ont chacun leurs contraintes, d'où il en résulte une lourdeur, décrit l'un d'eux :

[31] URL : https://www.amue.fr/publications/actualites/details/la-nomenclature-dachats-nacres-nouvelle-version

« L'adresse mail ne peut pas être générée avant son arrivée. Tant que son adresse mail n'est pas créée par le DSI, on ne peut pas demander la création de son compte SIFAC. Une fois que la demande de création SIFAC est déposée sous forme de ticket MATRIX, nous pouvons attendre quinze jours à trois semaines que l'AMUE crée le compte. Nous pouvons nous estimer heureux si les comptes sont créés correctement, sinon on doit refaire un ticket. » (Agent)

Ces difficultés sont exacerbées concernant les renforts de personnel, puisqu'il a fallu ajouter l'étape de la création de l'adresse mail. Par exemple, un agent arrivé en février n'a pu bénéficier d'un compte que début avril. Des agents se sont retrouvés en chômage technique et/ou ont nécessité le concours de leurs collègues pour pouvoir travailler. Ils sont contraints, quand cela est possible, de partager un compte pour pouvoir commencer à travailler ou doivent travailler sur des fichiers, qu'ils doivent donner à saisir à leurs collègues. Cette situation introduit diverses contraintes et rend difficile la traçabilité des opérations. Selon la direction, cette situation serait résiduelle. Nous avons cependant constaté que subsistaient des cas qui perdurent dans le temps.

- De l'obstacle à travailler faute de fiche agent

La création de mission dans Notilus est désormais subordonnée à la création d'une fiche agent. Or ce dispositif n'est pas encore rôdé, constate par exemple cet agent :

« On ne peut saisir un ordre de mission : il faut envoyer une fiche agent. Le nouveau doit saisir les informations. Le lien est éphémère, s'il ne le fait pas dans l'heure, il faut saisir le service financier, on n'avance pas. Il fallait accéder avec une adresse Inserm, d'autres ont créé avec des emails pas de l'Inserm. On en est à ce stade. » (Agent)

Les possibilités d'erreur ou les délais sont multipliées par le nombre d'interlocuteurs impliqués dans le processus, décrit cet agent :

« Ça fonctionne une fois sur deux, on doit envoyer un lien à l'agent, qui doit remplir la fiche, puis le gestionnaire la valide afin que la délégation puisse avoir la main pour à son tour pour valider. » (Agent)

Les nouveaux partenaires de recherche ou nouvelles recrues sont particulièrement pénalisés par ce changement. Cela peut impliquer d'avancer les frais. Cela un impact personnel (cf. 3.3.2). Les gestionnaires sont mis dans l'impossibilité de soulager ces situations, d'où des tensions (cf. 3.4.1).

En conclusion, les conditions dégradées de mise en place de SIFAC+ conjugués à des impensés dans la conduite du changement contribuent à l'intensification du travail, principalement par l'augmentation de la complexité des tâches courantes.

3.2.3. Des conséquences variables suivant les catégories de personnel

La mise en place de SIFAC+ a des répercussions variables suivant les catégories de personnel.

- Des impacts variables sur l'intensité du travail

Les répercussions sont variables en termes d'intensité du travail.

- **Des périodes de sous-charge**

Une partie du personnel s'est trouvé empêché de pouvoir travailler et a vécu du chômage technique, soit qu'ils n'aient pas de compte pour travailler, soit pendant la période de bascule et l'arrêt total d'opérations, comme cela a été le cas par exemple au service facturier. Cette situation particulière contribue également à la détérioration de la santé au travail cf. 4ème partie. Elle s'est prolongée du fait des reports de livraison de l'AMUE.

- **De l'intensification du travail**

L'augmentation de la complexité du travail se traduit pour la plupart par de l'intensification du travail. Le statut d'emploi de la fonction publique fait qu'il n'est pas prévu de débordement horaire pour toutes les catégories d'emploi. L'augmentation des tâches se fait donc en principe à horaire constant (autrement dit de l'intensification du travail). L'augmentation de la complexité du travail est plus ou moins soutenable et peut produire du stress (cf. encadré 4.). Des personnes peuvent « *craquer* », décrivent des agents, c'est-à-dire qu'elles ressentent que l'augmentation de la complexité du travail dépasse leurs capacités.

- **Du débordement sur la vie personnelle**

Des catégories de personnel débordent de l'horaire standard. Ce débordement qui n'est pas prévu dans le statut d'emploi n'est pas rémunéré. Il peut parfois être placé sur un compte épargne temps ou noté sur une feuille de temps. Le dispositif est cependant limité puisque les agents doivent à un moment récupérer ces heures de travail. Selon les données recueillies, ce sont plutôt des responsables de service et des anciens qui débordent par conscience professionnelle. L'ancienneté dans le poste, que confère la titularisation, favorise un attachement à l'Inserm et à sa mission de service public, une forte implication dans le bon fonctionnement de l'organisation, selon des agents. Des personnes reconnaissent travailler le soir et le week-end, ou pendant leurs congés ou sont identifiées comme telles par le responsable, des subalternes ou des collègues. Ces dépassements horaires ne sont pas notés. Ils deviennent difficiles à décompter tant la frontière entre la vie professionnelle et personnelle devient poreuse :

> *« Je ne compte plus mes heures. Ça m'est déjà arrivé de partir à 20h, 18h30/19h. Je reprends à 20h en distanciel, ce n'est pas autorisé non plus, parfois jusqu'à 23h30, minuit. » (Agent)*

Un responsable de service estime que 12% de son équipe pratiquait le dépassement horaire avant la mise en place de SIFAC+ et qu'après, ce taux est passé à 32%, soit un triplement, 10% a depuis lors accepté de consulter la médecine du travail[32]. Selon les personnes interrogées, le débordement de la vie professionnelle sur la vie personnelle contribue à détériorer la qualité du sommeil, produit de l'usure, de l'irritabilité, dégradent les relations

[32] Nous restituons sous forme de pourcentage afin de garantir l'anonymat.

familiales, réduit la part consacrée aux loisirs et notamment la pratique du sport. La gestion de cette situation est parfois particulièrement complexe. L'individu peut culpabiliser (ou être culpabilisé) et se sentir responsable des conséquences négatives de sa propre implication professionnelle, comme le montre cet extrait :

> *« Je me levais à 4h30 du matin, je travaillais jusqu'à 6h pour m'occuper de mon enfant. Je l'emmène chez sa nounou à 8h. Je fais ma journée de travail, ensuite à 18h je vais chercher mon enfant, puis je continue de travailler jusque 23h. J'ai fait ça de fin février jusqu'au mois de mai. Et après est arrivé la période où j'en pouvais plus et j'ai arrêté. […] Je n'ai pas fait d'arrêt maladie, mais j'en aurais eu besoin, parce qu'avec mon conjoint, c'était source de dispute. Mais avec le recul, je vois que c'est ma faute, c'était mon choix et je n'aurais pas dû le faire. Mais quand on est noyé par la charge de travail... » (Agent)*

Alors que c'est la démesure des sollicitations de l'organisation qui crée cette situation. Le retrait de l'implication et le respect strict des horaires peut en effet également être mal vécu, comme un empêchement à bien travailler, un facteur de RPS (cf. 4.). Autrement, dit l'organisation place l'individu dans un dilemme.

En conclusion, les conditions de travail se sont détérioré de multiples manières avec la mise en place de SIFAC+, d'abord en créant des périodes de sous-charge, puis en intensifiant le travail. La démesure des sollicitations met en tension les individus : aucun des choix qu'il fait ne peut lui apporter de satisfaction. Elle les pousse soit à déborder de l'horaire standard pour bien faire son travail, soit à laisser des missions en souffrance pour se protéger. Ces deux options sont facteurs de RPS (cf. 4ème partie). La conscience professionnelle des anciens et le sens des responsabilités vis-à-vis d'une équipe sont des facteurs favorisant le débordement horaire et par-là, l'usure professionnelle.

- Des impacts négatifs spécifiques par fonction

La mise en place de SIFAC+ a des impacts négatifs spécifiques par fonction dans l'organisation.

- **De l'usure mentale des responsables de service**

Les responsables de service sont affectés d'une manière singulière par l'augmentation de la complexité du travail, comme l'exprime par exemple celui-ci :

> *« Les managers ont été oubliés. Beaucoup ne veulent plus être manager. Il faut faire des sacrifices, aimer son métier. On est oublié. Le manager souffre, on attend beaucoup de lui, les équipes, les supérieurs, il est en étau. Les responsables hiérarchiques, aussi. On en discute, on se pose entre responsables. (…) On ne ménage pas notre force de travail. » (Agent)*

D'un côté, ils reçoivent des sollicitations de leur hiérarchie, ils doivent rendre des compte, répondre à ses interpellations. De l'autre, ils doivent répondre aux sollicitations de leur équipe, ils doivent former les nouvelles recrues, chercher avec ceux qui sont bloqués comment réaliser une tâche, etc…. Ils sont parfois également sollicités par des tiers comme les fournisseurs par exemple ou d'autres services comme les unités de recherche. Ce travail de coordination et de communication est décrit comme usant mentalement. Il génère un volume

important de mails à traiter. Les responsables doivent les trier, repérer les urgences. Ils font parfois le choix de limiter l'empiètement de la vie personnelle sur leur vie personnelle, de « *dire stop* », décrit l'un d'eux, et reportent le traitement de mails. Cet arbitrage se traduit cependant par des relances. Un responsable constate que beaucoup de ses collègues gardent pour eux leurs difficultés. La complexité du travail des responsables seraient accentuées par le télétravail. Cette pratique est particulièrement sollicitée par les agents qui ont des temps trajet importants, quand les DR se situent dans des centres urbains où leurs salaires ne leur permettent pas de se loger.

- **De la déstabilisation des agents opérationnels**

Le personnel opérationnel est chargé de réaliser concrètement des missions. Il se confronte à des obstacles plus ou moins insurmontables. Ces situations génèrent une variété de sentiments négatifs.

- De la perte de sens

Le changement ne fait pas sens parmi de nombreux agents. Ils évoquent ressentir une « *perte de sens* », comme par exemple et agent :

> *« On a un sentiment de perte de sens majeur, qui fait qu'on se demande pourquoi on arrive le matin. » (Agent)*

Parmi le personnel opérationnel, ce sentiment est plutôt suscité par des situations où des agents sont empêchés de travailler par l'organisation, par exemple chez des nouvelles recrues pendant la bascule, qu'un responsable a tenté d'occuper par des tâches de préparation de la reprise après la bascule en travaillant sans l'outil :

> *« Des CDD n'ont pas le même investissement. De mi-février jusqu'à mai, il n'y avait pas d'activité. Il ne voulait plus travailler, il avait une perte de motivation, de sens. Il disait « c'est n'importe quoi !». » (Agent)*

Les lourdeurs de l'organisation et de la communication centralisées (cf. 3.1.2.2 et 3.2.1) sont de nature à favoriser ce sentiment, en produisant des blocages. D'une manière plus générale, le fait d'être empêché par l'organisation de travailler produit une forme d'usure mentale, décrit cet agent :

> *« Je ressens un épuisement psychique. Nous on travaille énormément… Quand on voit la masse de travail à faire et qu'on ne peut pas faire : l'outil ne permet pas de fournir ce qu'on doit faire, la patience arrive à son terme. On est conscient qu'au siège, ça doit être pire que nous. Mais il faut que ça bouge. » (Agent)*

Le sentiment de perte de sens est aussi suscité parmi les anciens par un vécu de délitement du lien, qui les reliait à l'institution, qui n'est plus vécue comme soutenante :

> *« L'Inserm, c'est ma maison. J'ai été recruté technicien, je suis devenu […], l'établissement était bienveillant, accompagnant. Je déchante. Ça perd en sens. (…) Il y a moins d'accompagnement, ce n'est pas logique. (…) Des fois, on se sent seul. » (Agent)*

Le sentiment de perte de sens apparait être utilisé dans des contextes variés. Il semble pouvoir être rattaché au fait d'être empêché de bien travailler, qui est un facteur de RPS reconnu.

- De la perte d'estime de soi

Le manque d'accompagnement fragilise les individus, en ne leur fournissant pas les moyens de bien s'approprier le changement. Cette situation génère un sentiment général de perte d'estime de soi, constate cet agent :

> *« Beaucoup de gens se remettent en question sur leurs capacités. On sait qu'ils sont vaillants, comprennent. Quand ils disent qu'ils sont nuls, ne comprennent rien, ça fait mal au cœur. » (Agent)*

Les gestionnaires d'unité sont au contact des chercheurs, à la différence des autres niveaux des services support. Cette situation rend spécifique l'expérience de l'impuissance à agir vécue au niveau opérationnel, décrit cet agent :

> *« Ici on a des vrais gens : les gens travaillent ici donc ils appellent ici : […] est en pleurs. Les gens ne sont pas payés, ils arrivent à avoir quelqu'un et elle vit leur mécontentement, auquel elle ne peut pas répondre. (…) On est dans l'impuissance et moi, encore plus, on cherche des solutions et on n'en trouve pas. » (Agent)*

Les dysfonctionnements de l'outil, conjugués au manque d'accompagnement, les empêchent de bien répondre, voire de répondre, aux demandes du personnel scientifique. Cette situation tend à créer des tensions (cf. 3.4.1), mais aussi à saper la confiance en soi. Elle contribue à faire perdre la face, décrit par exemple cet agent :

> *« On manque de crédibilité auprès des agents et des équipes. À un moment ils ne nous croient plus, ça devient stressant, ça crée de l'énervement. En termes de RPS, on arrive à un maximum qu'on n'avait jamais eu avant, on ne sait plus quoi dire aux équipes, aux agents. (…) On nous a livré une application avec des modes d'emploi complétement vierges. » (Agent)*

- De la peur de faire des erreurs

Des agents ont peur de faire des erreurs qui pourraient avoir un impact financier ou comptable plus ou moins conséquent. Le manque d'accompagnement fragilise l'individu, elle rend l'utilisateur hésitant, voire génère des conduites d'évitement, décrit l'un d'eux :

> *« Les formations qu'on a eu sont incomplètes. J'ai dû me former le tas. Je ne suis pas sûr de ce que je fais. J'ai peur qu'il y ait un impact dans les tâches, je suis hésitant, si ça ne fonctionne pas. La formation n'est pas assez poussée sur les tâches principales. (...) Je suis encore hésitant, ce n'est pas une appréhension, je ne suis pas à l'aise, je traine des quatre fers. Je ne me sens pas à l'aise, je relis les procédures. » (Agent)*

L'intensification du travail se conjugue au manque d'accompagnement. Ce contexte augmente le risque d'erreur, constate par exemple cet agent :

> *« On se dépêche, on fait des bêtises, [une collègue] me dit « j'ai fait une connerie, je n'ai pas dormi de la nuit », « j'ai de la tension qui me monte aux yeux». » (Agent)*

Cet extrait montre également que faire des erreurs génère une forte anxiété.

En conclusion, l'augmentation de la complexité a des effets différents par fonction. L'hypercentralisation de l'organisation tend à favoriser l'usure mentale les responsables de services. Parmi les niveaux subalternes prédomine l'expérience particulièrement délétère d'être empêché de bien travailler. Cela se traduit par des impacts spécifiques en termes de santé physique et mentale (cf. 4ème partie).

3.2.4. De la déstabilisation durable de la chaine de traitement des factures

La mise en place de SIFAC+ a mis en lumière l'impact pour l'organisation des retards dans le paiement des factures pour les chercheurs (cf. 3.3) et les tensions qui pouvaient en résulter (cf. 3.4.1). Aussi, il nous a paru nécessaire d'analyser en profondeur la défaillance dans la chaine de mise en paiement. Selon les éléments recueillis, les facteurs à l'origine sont pluriels et pas tous liés à l'outil.

3.2.4.1. Du projet de refonte des services financiers

La mise en place de SIFAC+ est une étape s'inscrivant dans un projet de transformation de l'organisation financière, mûri depuis au moins le début des années 2020 et présenté aux représentants du personnel en 2023. Il vise à « *accélérer la simplification de la charge administrative des laboratoires et la modernisation de la gestion de l'institut* »[33]. En pratique, les effets des différentes séquences du projet se mêlent.

- **Un projet ambitieux**

Ce projet ambitieux vise à la fois à améliorer le système d'information, à redéfinir les périmètres labo/DR/services centraux, à optimiser le process de la chaine de dépense et de la recette, renforcer l'appui des laboratoires par les métiers[34]. Il implique plusieurs changements importants simultanés : une réorganisation du travail entre 2021 et 2024, les DR comportant le plus de gros laboratoires (Paris, Lyon, Toulouse) étant ciblées en dernier (voir tableau ci-dessous) ; la mise en place d'un nouvel outil de gestion (SIFAC en janvier 2025). D'autres changements ne sont pas explicités. SIFAC+ intègre un autre modèle de comptabilité que celui utilisé avec SAFir, plus proche des textes réglementaires. Ce changement de règle intervient en même temps que l'outil.

[33] « L'organisation financière de l'Inserm, un enjeu d'établissement – Communication –Septembre 2023 », CSAE, 12 septembre 2023 Pour information – point 5 Evolution des services financiers en région, p. 2.
[34] *Ibid.,* p. 3

Etat des lieux du déploiement

Site	Service ingénierie/montage projets	Service financier	Service facturier
Bordeaux	A discuter	Prévu mars 2024	Prévu mars 2024
Lille	A confirmer	Prévu octobre 2023	Prévu octobre 2023
Lyon	A discuter	Prévu janvier 2024	Prévu janvier 2024
Marseille	Rentrée 2022	Juin 2023	Juin 2023
Montpellier	A discuter	Prévu mars 2024	Prévu mars 2024
Nantes	Juin 2023	Juin 2023	Juin 2023
Paris Est	2022	2022 (GRE-PU)	Prévu mars 2024
Paris Nord	A discuter	Prévu mars 2024	Prévu mars 2024
Paris Sud	A discuter, recrutement en cours	Prévu mars 2024	Prévu mars 2024
Strasbourg	Mi-2021	Mi-2021	Mi-2021
Toulouse	A discuter	Prévu mars 2024	Prévu mars 2024
Siège ADS	DAF sept.2022	ADS sept.2023 (gestion contrats siège)	Prévu mars 2024
ANRS-MIE	Ø	Prévu 2024	Prévu 2024

Tableau 3 : Calendrier du déploiement de la réorganisation des services financiers (extrait CSAE 12/09/23)

- **Des gains de performance attendus avec la mise en place du service facturier**

La mise en place du service facturier est un élément clé de la réorganisation, puisqu'il vise à faire des gains de performance et améliorer le délai de paiement des factures. Ce projet s'inscrit dans un ensemble de réflexion contemporaine autour de la modernisation de la séparation historique entre ordonnateur et comptable et de changement dans la réglementation pour mettre en place des expérimentations (voir encadré ci-dessous).

Encadré 6 : Du projet contemporain de modernisation de la séparation ordonnateur/comptable

Le principe de séparation entre l'ordonnateur, celui qui engage des dépenses, et le comptable, celui qui manipule les fonds, a été introduit au XIXe siècle (ordonnance du 14 septembre 1822), consacré au XXe (article 10 du décret du 29 décembre 1962). Cette séparation poursuit une double finalité : s'assurer de la probité du personnel par une séparation des pouvoirs ; repérer les erreurs et les irrégularités en amont par un contrôle[35]. Des colloques et des séminaires sont régulièrement organisés en France pour étudier la manière de réformer cette séparation organique[36]. Le décret « GBCP » prévoit des allègements de contrôles comptables pour faire des gains de productivité, tout en recommandant de procéder à des analyses de risque au préalable. Cette analyse doit permettre de concentrer les moyens de contrôle sur ce qui est le plus risqué, de passer d'un contrôle exhaustif à un contrôle sur un échantillon défini, tout en réduisant les risques d'erreur de paiement. Cette étape implique de définir les risques, un plan de contrôle spécifique avec des taux de contrôle, validé par la DGFiP et la cour des comptes.

- La suppression d'un niveau de contrôle

Selon les personnes interrogées, dans l'existant, un service ordonnateur situé dans le service financier traitait les factures, faisait la liquidation des factures, c'est-à-dire contrôlait les pièces, les missions, les notes de frais, des points de réglementation, préparait un bordereau

[35] WASERMAN Franck, *Les finances publiques*, 2018, La documentation française (9ème édition).
[36] Note d'organisation de l'Agence Comptable (dernière modification le 15 mars 2017).

de dépenses à un responsable de la comptabilité qui recontrôlait avant de mettre en paiement. La mise en place du service facturier supprime ce deuxième niveau de contrôle, afin d'accélérer le traitement des factures. Placé sous la responsabilité du comptable, il est chargé de saisir les factures, rapprocher le bon de commande, vérifier s'il est bien validé par le laboratoire et mettre au paiement directement.

- Un centrage des contrôles sur les grosses dépenses

Le deuxième gain de productivité consiste à limiter les contrôles exhaustifs aux montants supérieurs à 1.600 euros et de faire un contrôle allégé sur les autres, qui représentent le plus gros volume. Cela permet donc en principe de réduire le nombre de tâches, en exigeant une qualité de contrôle moindre, tout en limitant les risques de perte. Or cela suppose une organisation stable et performante.

- **De la reconfiguration de la séparation ordonnateur/comptable**

La séparation historique entre ordonnateur et comptable n'est cependant pas abolie. Elle se reconfigure suivant un nouveau schéma (voir figure ci-dessous).

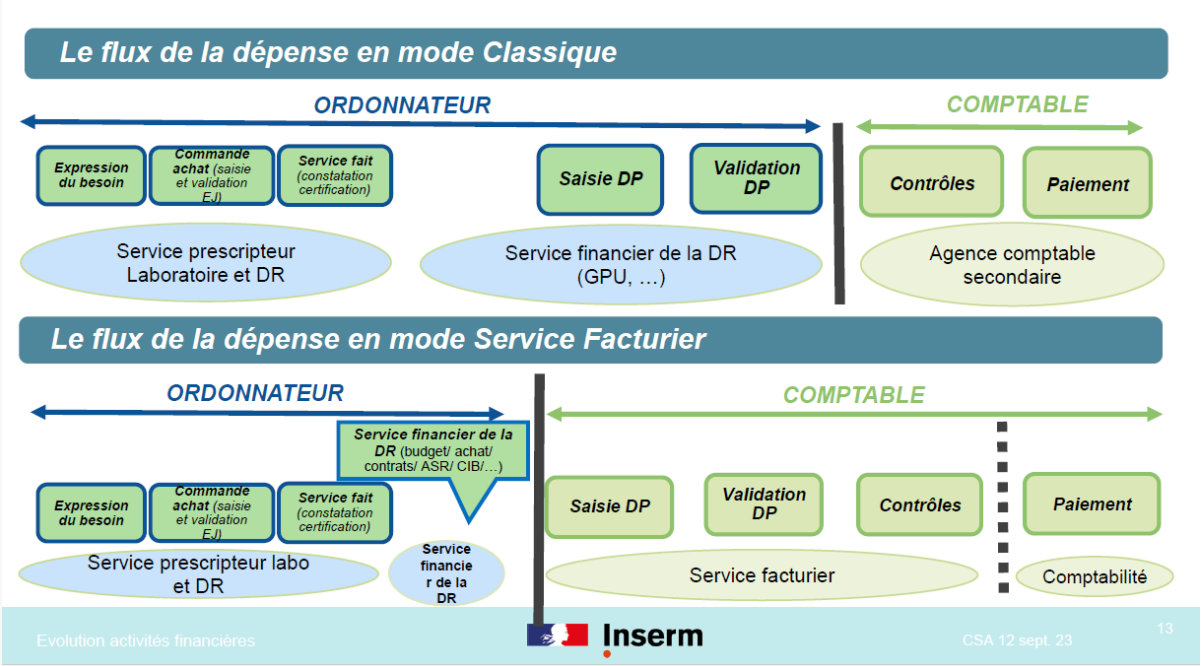


Figure 4 : Réorganisation de la chaine de dépense (extrait CSAE 12/09/23, p. 13))

En pratique, selon les personnes interrogées, cette nouvelle organisation rend plus complexe le travail au niveau des opérationnels de premier niveau.

- De l'allongement de la chaine de correction des anomalies de facturation

Avec la mise en place du service facturier, les agents qui traitent les factures passent du côté comptable. Pour faire perdurer la séparation ordonnateur/comptable, ils ne sont plus autorisés à corriger les anomalies de facturation qu'ils détectent en rapprochant les bons de commande. Ils doivent demander à celui qui engage la dépense (c'est-à-dire les laboratoires avec le soutien du service financier) de s'en charger. Ce changement, qui ajoute des intermédiaires, est vécu comme contre-performant et usant :

« Avant on pouvait corriger, on doit aller vers celui qui engage la dépense pour changer. Ça ralentit le traitement, ça fatigue. » (Agent)

- Une multiplication des interlocuteurs en DR pour les laboratoires

Dans l'existant, la séparation ordonnateur/comptable se situait entre d'un côté un niveau subalterne chargé du traitement des factures et de l'autre des agents qualifiés chargés de superviser la qualité de leur travail et de prendre la responsabilité de la mise en paiement, n'ayant pas vocation à entrer en contact avec les laboratoires. La nouvelle organisation introduit une séparation entre ceux qui traitent les factures et ceux qui communiquent avec les laboratoires, des agents qui étaient auparavant rattachés au même service (celui des « *gestionnaires polyvalents d'unité* ») et continuent de travailler plus ou moins en interaction. Les laboratoires se retrouvent avec des interlocuteurs de deux services (le service facturier et le service financier) reliés à deux lignes métier (respectivement ACP et DAF) au lieu d'un (le service financier). Cela engendre de nouvelles lourdeurs dans la communication, constatent les agents interrogés, qui ont vécu ces changements, qu'ils soient en unité ou en DR.

- Une moins bonne coordination et régulation de la charge de travail

La séparation au niveau opérationnel en DR a des incidences sur la charge de travail. En plus de rendre plus complexe le travail, elle permet de moins réguler la charge de travail entre eux, constate un agent, c'est-à-dire que dans une équipe, des personnes pouvaient s'investir davantage dans le traitement des factures ou la communication avec les laboratoires en fonction des pics d'activité ou du stock de factures.

En conclusion, le projet de réorganisation financière est ambitieux. Le calendrier de déploiement repousse la réorganisation des centres les plus importants en taille en dernier en 2024, juste avant le déploiement de SIFAC+ début 2025. Ce faisant, il empêche de prendre le temps de faire un bilan des effets d'une réorganisation délicate d'un système de fonctionnement bien ancré dans la comptabilité française et qui continue malgré tout de façonner les modes de travail. Ce changement engendre des lourdeurs dans la communication entre les niveaux opérationnels, qui cumulées avec les ratés dans la mise en place de SIFAC+ aboutissent à des blocages (cf. 3.2.4.3).

3.2.4.2. De la profonde déstabilisation des services facturiers

Au moment des entretiens, les services facturiers sont profondément déstabilisés et manquent plus ou moins de personnel. La situation semble plus critique dans les DR parisiennes (notamment du fait des déstabilisations par des fusions d'entités cf. 3.1.1.2).

- **Du chevauchement des projets de réorganisation**

Les agents que nous avons interrogés appartiennent à des DR comportant un nombre important d'unités et de gros laboratoires. Aussi ont-ils fait l'expérience du chevauchement des projets de réorganisation :

- 2024 : mise en place du service facturier en 2024 ;

- 2025 : mise en place de SIFAC+, travail de mise en qualité des données comptables, changement de règle de comptabilité et de code d'imputation, changement dans la validation de la commande.

- **De la déstabilisation des services facturiers au niveau des effectifs**

Les services facturiers sont encore déstabilisés par la mise en place de cette organisation.

- Un *turn over* important à la mise en place du service facturier

La mise en place des services facturiers s'est traduite en pratique par des départs de personnel importants, entre la moitié et quasiment toute une équipe. Il implique en effet des changements dans le métier, dans la nature des tâches ou de sens du travail. La mise en place s'est donc faite dans des conditions très dégradées, avec un personnel insuffisant et/ou en cours de formation, ainsi que des échéances multiples fin 2024 (terminer la clôture de fin d'année avec un minimum de reliquat de factures afin de préparer le changement d'outil de gestion). L'investissement des personnels, notamment permanents, chargé de former les nouvelles recrues, est vécu comme de l'ordre de l'héroïsme, exprime cet agent :

> *« On est parti à la guerre. Il y avait le respect des échéances, le calendrier de clôture, il y a eu beaucoup d'accompagnement à faire, de formation de ces […] agents. Un stock à finir, baisser au maximum. » (Agent)*

L'effort de formation est d'autant plus important que le personnel est structurellement recruté avec un niveau d'expertise inadapté au poste (cf. 3.1.1.2). Malgré ces efforts, le stock de factures et de missions à solder de 2024 reste important, constate un agent.

- Un *turn over* plus marginal à la mise en place de SIFAC+

L'allongement de la suspension de l'utilisation d'outil a généré des périodes de chômage technique ou plus précisément de travail à blanc, c'est-à-dire des tâches pour préparer provisoirement un travail de contrôle, avant de les exécuter réellement dans l'outil de gestion. Cette situation a suscité de la démotivation et quelques départs de contractuels, cependant dans une proportion plus marginale que la mise en place du service facturier.

- Des renforts insuffisants en nombre et en nature

La direction a mis à leur disposition des renforts. Cependant ceux-ci semblent insuffisants au regard des besoins. La situation est en effet décrite comme critique : elle pose la question de la capacité des équipes à former de nouvelles recrues, dont elles ont pourtant besoin. Elles peuvent être d'autant plus découragées de s'investir à faire de tels efforts que les renforts promis seraient de courte durée.

- **Des contre-performances très chronophages de la mise en place de SIFAC+**

Les ratés dans la mise en place de SIFAC+ contribuent à augmenter considérablement la charge de travail du service facturier dans un contexte très dégradé.

- Un volume d'anomalies important qui augmentent le temps de traitement

Les agents décrivent une liste d'anomalies importante, qui contribue à rendre plus complexe le travail. Le traitement de chaque facture est allongé par des anomalies dans la reprise de données. Par exemple, l'outil génère des messages d'erreur en faisant des contrôles à partir

de fiches marché, pas actualisées, reprises depuis SAFir par erreur. Parfois l'anomalie est inexplicable ou le message d'erreur incompréhensible. **Le traitement d'une facture peut prendre de trente secondes à des semaines, voire des mois, constate un agent.**

- De l'augmentation du travail de vigilance conjugué au travail interrompu

Les défaillances dans la reprise des données lors du déploiement de SIFAC+ sont nombreuses et ont parfois un impact sensible. Par exemple, les RIB des fournisseurs repris dans SIFAC+ ne sont pas actualisés. Ce constat conduit à l'arrêt de l'allègement des contrôles prévu lors de la mise en place du service facturier. Le service facturier doit contrôler à nouveau de manière exhaustive toutes les factures, alors que l'effectif a été réduit dans l'optique d'alléger les contrôles et qu'il est déstabilisé par des départs, souligne un agent :

« On se retrouve à faire plus avec peu de gens. » (Agent)

Le service facturier complète le travail inabouti de recette sur les données, ressent cet agent :

« Le service facturier sert de tamis des anomalies. » (Agent)

Le constat quotidien de l'étendue des carences dans la recette de l'outil et de ses données augmente considérablement travail de vigilance à chaque étape. Par exemple, l'outil fait « *sauter* » le RIB au moment de la validation de la facture, décrit un agent. Cela génère un important travail de contrôle, qui mobilise tous les niveaux de l'équipe :

« Des gens contrôlent dans la journée et moi je les révise toutes. » (Agent)

Ce travail de vigilance est d'autant plus intense et usant, que les agents sont interrompus dans leur travail par des relances sur l'avancement du paiement des factures :

> *« Pour l'équipe, ce sont des contrôles lourds. Ils commencent, ils se retrouvent avec une anomalie, je me penche dessus, je partage avec les collègues, j'attends la réponse, parfois pas, je laisse en attente. La comptabilité relance le Service facturier, je lâche tout, j'explore, je cherche à débloquer. La charge de travail est énorme. Tout le temps, on est dans la vigilance plus, plus. Des sujets ne sont pas pris en compte. C'est de la découverte totale. » (Agent)*

Selon les personnes interrogées, le travail de recontrôle engage plusieurs niveaux de l'organisation comptable, notamment le service facturier au siège, un adjoint du responsable comptable en DR. La charge mentale des personnes qui portent la responsabilité managériale et/ou comptable est décrite comme importante. La charge mentale est renforcée par le renouvellement de l'équipe lors de la mise en place du service facturier, qui prive le responsable de service du soutien d'agents expérimentés. Et inversement, les débutants ne bénéficient pas suffisamment du soutien dont elles auraient besoin, constate un responsable, du fait qu'il est lui-même fortement sollicité.

- De la reprise manuelle d'anomalies

Le service facturier doit compenser des anomalies dans la mise en place de SIFAC+. Des manquements dans la reprise des factures de 2024 favorisent les tensions avec les fournisseurs, exposant en premier lieu le service facturier (cf. 3.2.4). **Un agent estime que 90% des factures de 2024 ne sont pas reprises dans SIFAC+, cela représente un millier de factures.** Le constat est fait fin avril à la direction qu'il n'y a pas de solution technique, les agents sont contraints d'importer manuellement les factures manquantes.

- De la gestion des sollicitations

Les défaillances de la chaine de mise en paiement génère un volume important de sollicitations au service facturier, en tant qu'il est identifié à la mise en paiement des factures. **Le jour de l'entretien, un service facturier comptait 1.300 mails à traiter**. N'étant pas en capacité de tous les traiter, le service reçoit des relances. Cette situation génère une anxiété insupportable, ressent un agent :

> *« J'étais à 900 mails, j'ai dit, j'en peux plus de l'angoisse, on ne veut pas passer à côté de quelque chose. » (Agent)*

Le fait ne pas pouvoir traiter tous les mails favorise en effet les relances et par là, l'exposition la violence interne ou externe (soit un facteur de RPS cf. 4.). Elle ne permet pas en outre de donner le sentiment du travail bien fait (une préoccupation qui serait particulièrement développée parmi les anciens cf. 3.2.3).

En conclusion, le déploiement de SIFAC+ s'est déroulé dans un contexte de profonde déstabilisation des équipes depuis la mise en place du service facturier, qu'elle a contribué à amplifier. En outre, l'inaboutissement de la recette au moment de la mise en production de SIFAC+ impacte particulièrement ce service, en tant qu'il est chargé de détecter les anomalies dans la facturation et qu'il porte la responsabilité de la mise en paiement. Dans ce contexte, des agents s'inquiétaient de la programmation en septembre d'une pré-clôture, qui risquait d'accroitre leurs difficultés

3.2.4.3. De la déstabilisation de la chaine de traitement des erreurs de facturation

Dans son travail de vérification, le service facturier détecte des anomalies qui empêchent la mise en paiement des factures. Le processus de correction des erreurs connait des facteurs de stabilisation de différentes natures, tant dans la phase de communication sur les erreurs, que lors de celle de correction.

- De l'augmentation du volume d'anomalie de facturation

Les anomalies de facturation découlent de la vie des commandes, par exemple le montant finalement facturé est plus important que celui commandé. Plusieurs facteurs internes contribuent à augmenter le nombre d'anomalie à traiter.

- **L'augmentation des erreurs par les gestionnaires d'unité**

Les anomalies de facturation peuvent résulter d'erreurs humaines. Ce type de risque est d'autant plus important que le processus du « service fait » a été remanié récemment (début 2025 selon des personnes interrogées) et que l'équipe des gestionnaires en unité est déstabilisée par une instabilité chronique (cf. 3.1.1.2). La mise en place de SIFAC+ met en exergue cette situation dégradée en multipliant le volume d'erreurs à rattraper, les rendant visibles. Selon une étude interne présentée en séminaire des services facturiers mentionnée

par une personne interrogée, 70% des factures en attente de paiement sont la conséquence d'un manquement des gestionnaires en unité (il manque le bon de commande ou la validation de la réception ou le bon de commande est mal rempli). Des gestionnaires reconnaissent que le stock de dossiers de factures à corriger a commencé à s'accumuler depuis un an. Dans leur cas, analysent-ils, la mise en place du service facturier a accentué leur problématique sous-jacente de sous-effectif.

- **Des anomalies dans la reprise des données**

Les anomalies dans la reprise des données génèrent des erreurs de facturation. Par exemple, le système décimal de SAFir est plus précis que celui de SIFAC+. Cela a généré des erreurs de quelques centimes. La direction a demandé à les faire corriger. Les gestionnaires d'unité ont dû faire des bons de commande complémentaires.

En résumé, le travail de correction d'anomalie tend à augmenter, soit parce que les équipes de gestionnaires sont déstabilisées, soit parce qu'elles doivent endosser des ratés dans la reprise de données. Selon la direction, le stock de factures en retard s'est monté à 71.000 en mars, il était à 28.000 au moment des entretiens. Elle constate qu'il y a un sujet de traitement du stock, celui-ci étant constamment réalimenté. Aussi était-elle en train de mettre en place des renforts. Outre que le format (des renforts temporaires) ne semblait pas répondre au manque d'effectif plus structurel des services facturiers (comme nous l'avons souligné plus haut), cette mesure ne semble pas suffisante pour remédier à d'autres problématiques sous-jacentes.

- De l'exacerbation des difficultés de communication entre unités et DR

La mise en place de SIFAC+ exacerbe les lourdeurs dans le traitement des anomalies, constatées depuis la mise en place du service facturier, en particulier dans le processus d'échange entre unités et DR. Ce contexte agit comme un révélateur, analyse un agent :

« SIFAC+. Ça a été révélateur, ça a mis le doigt sur les choses qui ne vont pas. » (Agent)

- **De la rupture de communication entre gestionnaire d'unité et service facturier**

Quand le service facturier détecte une anomalie, il doit en informer les gestionnaires en unité pour qu'ils rectifient l'erreur. Plusieurs obstacles ont été repérés dans ce processus par les personnes interrogées.

- Des anomalies dans le système de notification de SIFAC+

SIFAC+ génère des messages à tous les gestionnaires au lieu de ne s'adresser qu'au gestionnaire à l'origine de l'anomalie, comme le faisait SAFir. Cette anomalie dans le « *work flow* » est recensée par la direction. Face à la multiplication des notifications, celles-ci ont été désactivées. Une autre anomalie s'est ajoutée dans le système de communication : le service facturier dispose d'un champ pour expliciter aux gestionnaires des laboratoires les éléments

manquants ou erronés. Il pouvait auparavant faire un export des factures nécessitant une correction avec ce champ de commentaire. Ce champ n'apparait plus dans l'export de SIFAC+.

- De l'échec des solutions de contournement

La communication entre le service facturier et les unités passe par des solutions de contournement. Ce sont par exemple des tableaux Excel ou des mails. Ceux-ci demandent une nouvelle charge de travail en terme de recopie et de suivi, que les agents ne peuvent pas supporter. Des gestionnaires des laboratoires disent avoir du mal à saisir les anomalies par ce canal de communication. Un service facturier reconnait de son côté qu'en dépit de ses efforts de clarification, le fichier des anomalies n'est pas exploitable.

- La difficulté pour les services facturiers à trouver le temps de communiquer

Des gestionnaires en unité déplorent ne pas pouvoir communiquer directement avec le service facturier pour pouvoir échanger et comprendre l'anomalie, constatent que ce service envoie peu de mails ou participe peu aux réunions. La déstabilisation des services facturiers, décrite ci-dessus, rend peu disponibles pour le travail de communication avec les unités de recherche, regrettent les personnes interrogées.

- **Des difficultés de communication entre gestionnaire d'unité et service financier**

Les entretiens montrent que les difficultés de communication sont exacerbées dans plusieurs DR parisiennes (ce serait le cas dans deux DR sur trois). La direction a fait le choix depuis 2022 de séparer la responsabilité financière et comptable en Ile de France, étant donné la charge de travail et la difficulté à recruter à cette fonction. Chaque DR parisienne dispose de son chef de service financier, un Agent Comptable Secondaire chapeaute l'Ile de France et est appuyé d'un adjoint par DR. Cette séparation suscite parfois des divergences entre responsables dans la prise en charge de ce travail de communication avec les laboratoires, particulièrement conséquent du fait de la multiplicité et de la taille des unités parisiennes. Ces tensions semblent favorisées par un manque de moyens humains. En région, les deux fonctions financières et comptables ne sont pas dissociées et le personnel semble moins déstabilisé comme a pu l'être celui parisien, notamment par des fusions d'entités. Dans le cas d'une délégation en province, le service financier s'est doté d'une équipe dédiée à la communication avec les unités (le pole accompagnement des dépenses et du budget), suivant les instructions du siège. Cette organisation permet de débloquer les difficultés de communication des unités avec le service facturier *via* l'outil décrites ci-dessus. Suivant les données communiquées par le personnel interrogé, nous calculons que le stock de factures en retard est de 625 par agent à Paris, de 200 en province. Cette problématique spécifiquement parisienne a été identifiée par la direction.

En résumé, la chaine de correction des anomalies de facturation (une étape cruciale dans le processus de mise en paiement des factures) a été allongée lors de la mise en place de SIFAC+. Les anomalies de l'outil conjuguées à un manque de personnel et d'autres facteurs de déstabilisation contribuent à la ralentir, voire à la gripper. Les conséquences sont

d'autant plus remarquables que la déstabilisation du personnel contribue à augmenter le nombre d'erreurs à corriger.

- Des lourdeurs générées par la distribution des droits dans SIFAC+

Des utilisateurs ont perdu des droits d'accès à des informations ou des fonctionnalités depuis la mise en place de SIFAC+. Il s'agirait ici plutôt d'une décision au niveau de la direction. Ils constatent que cela génère des lourdeurs dans leur travail de correction des erreurs.

- **De la perte de visibilité des laboratoires sur le traitement des factures**

Les gestionnaires d'unité disposent de moins de droit d'accès que leurs collèges en DR. Cette situation leur fait perdre en autonomie de travail et génère un surcroit de travail de part et d'autre, puisque le personnel en DR doit leur fournir eux-mêmes des extractions de données.

- Du manque d'accès à Chrorus pro

Lorsqu'ils doivent corriger des anomalies de facture repérées par le service facturier, comme par exemple un code NAC d'imputation erroné, ils doivent retrouver les factures. Or le droit d'accès à Chorus Pro leur a été retiré récemment. Ils ne peuvent plus télécharger eux-mêmes le stock de factures et doivent solliciter le service facturier, le seul désormais à y avoir accès.

- De la perte de visibilité sur le traitement de la facture

Une fois que les gestionnaires d'unités valident le « service fait », ils génèrent l'ordre de paiement et perdent la visibilité la suite du traitement de la facture. L'onglet (« tuile ») leur donnant cette visibilité leur a été retirée. Aussi, ils ne peuvent renseigner les fournisseurs qui les contactent.

- Du manque d'accès à SAFir

Ils n'ont pas non plus accès à l'ancienne base de SAFir. Ils ne peuvent accéder aux informations les commandes passées en 2024, comme par exemple le montant du devis. Sans ces informations, ils ne peuvent exercer leur fonction de contrôle de l'engagement consistant à comparer le devis à la facture et doivent faire appel aux DR pour avoir la liste des commandes passées en 2024, qui, elles, disposent de ce droit d'accès.

- **De la perte de droits d'accès aux factures au niveau du service financier**

Suivant le schéma d'organisation, le service financier est censé accompagner les laboratoires dans la correction des anomalies. Or celui-ci ne dispose plus non plus d'accès à la consultation des factures. La direction a pris la décision de leur retirer cet accès, quand elle a identifié que les agents avaient accès aux factures de tout l'Inserm (et pas seulement de leur DR). Le modèle de SIFAC+ repose en effet sur un modèle de comptabilité simple. Il ressort que le besoin d'adaptation à l'Inserm qui comprend une comptabilité déconcentrée n'a pas été identifié ni traité en amont. La décision de restriction des droits repose quant à elle aussi d'une interprétation de la séparation ordonnateur/comptable. Or cette perte de droit complique considérablement le travail d'accompagnement aux unités. Il doit alors demander une extraction au service facturier. Ce travail mobilise jusqu'à une personne, estime un des

responsables de service facturier interrogés. Cette lourdeur est d'autant moins bien vécue par le personnel que le stock de facture en retard est important :

> *« C'est rageant. On perd en autonomie et transparence. Je comprends la séparation. Après il y a [des milliers] de factures en stock. Il faut nous donner les moyens de travailler. Il y a beaucoup, beaucoup de rigueur, cela crée de la frustration, de la perte de sens. » (Agent)*

En conclusion, le choix de la direction de restreindre les droits d'accès à des informations ou fonctions de l'outil contribue à accentuer le ralentissement de la chaine de correction des anomalies de facturation. Il rend le travail complexe, voire l'empêche. Le personnel a alerté sa ligne managériale, celle-ci se refuse à tout assouplissement du schéma de droit existant. L'ensemble des éléments recueillis montre que la déstabilisation de la chaine de mise en paiement des factures risque de perdurer, étant donné qu'elle résulte d'une conjugaison de difficultés internes structurelles concernant le nombre et la composition des effectifs supports, ainsi que la pratique managériale (ce point est développé au 3.4.2).

3.3. Des conséquences pour le personnel scientifique

La mise en place de SIFAC+ a eu des conséquences multiples tant sur la vie des labos que des individus.

3.3.1. De la perte de moyens de travail et financiers

Les conditions de mise en production de SIFAC+ ont entrainé une perte de moyens de travail et financiers pour les chercheurs.

- **De la perte de moyens de travail**

Les chercheurs ont perdu des moyens de travail pendant la mise en place de SIFAC+.

- Les conséquences du manque prolongé de consommables

Les chercheurs ont vécu des difficultés à renouveler leurs consommables. D'abord, la mise en place de SIFAC+ a nécessité le blocage des commandes à partir de novembre 2024, le retard dans la livraison de l'outil a allongé ce délai à mars-avril. Si les laboratoires avaient fait des provisions en prévision de cet arrêt, la prolongation de l'arrêt des commandes a pu épuiser les réserves de consommables. Ensuite, les défaillances dans la chaine de paiement des factures ont engendré des blocages dans les commandes auprès des fournisseurs. Les effets ont été démultipliés par le fait qu'une défaillance de paiement dans un laboratoire a pu entrainer le refus de poursuivre les livraisons pour tous les laboratoires de l'Inserm. Cette pénurie a failli mettre en péril des recherches, estime par exemple ce chercheur :

> *« Le fournisseur de gaz à l'Inserm vient juste de débloquer les livraisons. Entre temps, on a dû s'arranger avec d'autres labos, pour qu'eux passent des commandes pour nous en échange de gaz, parce que sinon on ne fonctionnait plus. On a des congélateurs reliés à des bombonnes de*

gaz : quand il fait chaud, la climatisation lâche, le congélateur surchauffe et s'arrête, et s'il n'y a pas de gaz, il s'arrête. On a passé la canicule, on a eu de la chance. » (Agent)

Les conséquences sur les travaux de recherche ne sont pas encore toutes évaluées. Par exemple, des laboratoires se sont vus contraints de réutiliser des cages jetables. Ce manque d'hygiène pourrait affecter les résultats et les conditions de validité de la recherche, redoute un chercheur.

- De l'impossibilité de programmer des missions

La planification des missions a été impactée par la mise en place de SIFAC+, du fait qu'elle est gérée depuis un outil annexe (Notilus). La programmation a été rendue impossible en particulier pour les chercheurs à statuts mixtes, pour lesquels la création d'une fiche agent (une étape nécessaire pour créer une mission) était impossible, selon des gestionnaires.

- **De la perte temporaire des revenus des prestations internes**

Des unités se sont dotées de plateformes qui mutualisent l'achat et la maintenance de matériel coûteux. Elles sont utilisées en interne ou facturées à des utilisations externes. Elles sont alors facturées comme des bons de commandes. La suspension de la création des bons de commande lors de la mise en place de l'outil a entrainé une perte de cette source de revenu. Ensuite, l'incomplétude des procédures concernant ce domaine très spécifique à l'Inserm n'a pas permis au personnel gestionnaire de reprendre normalement cette forme de facturation. Or souligne un chercheur, les plateformes peuvent générer un million de chiffre d'affaires, les pertes peuvent atteindre des centaines de milliers d'euros.

- **Des frais induits par les ratés dans la mise en place de SIFAC+**

Les personnes interrogées mentionnent plusieurs frais inhérents aux ratés dans la mise de SIFAC+.

- Des erreurs dans la facturation plus ou moins rattrapables

Les erreurs dans la reprise des données se sont traduisent par des erreurs d'imputation de consommables. Des factures de consommables passées par les unités sont affectées à d'autres. Des factures sont parfois payées plusieurs fois. Les gestionnaires ne sont pas certains que ces erreurs pourront être corrigées avant la clôture des budgets. Cela affecte les crédits disponibles pour les unités.

- Des indemnités aux fournisseurs

Un directeur d'unité soulève la question de l'imputation des indemnités dues aux fournisseurs pour retard de paiement. Il craint que celles-ci soient décomptées des budgets de recherche. Les établissements ont également avancé des frais de mission et de personnel, afin de débloquer des situations, en dehors du processus comptable. Ils ne sont pas certains que ces frais sont bien affectés à des budgets.

- Des frais d'adressage

Enfin, la mise en place de SIFAC+ génère des erreurs d'adressages de commandes. Le laboratoire ayant passé commande subit à la fois le retard de sa commande et supporte les frais d'acheminement supplémentaire pour le retour.

- **Des conséquences du manque de visibilité sur le budget des contrats**

L'une des conséquences majeures du déploiement de SIFAC+ est la perte de visibilité sur l'état de la consommation des contrats de recherche affectés à un programme. Au moment des entretiens, ce problème n'était pas réglé.

- Une perte d'autonomie dans la gestion des contrats de recherche

Les chercheurs n'ont plus accès directement et en temps réel comme auparavant à la comptabilité analytique de l'état de consommation des contrats de recherche. Ceux-ci ne peuvent leur fournir qu'au mieux des estimations, réalisées à partir de fichiers Excel, recoupant des informations. Cependant, ces solutions de contournement présentent de nombreux risques d'erreur. Par exemple, quand des fichiers Excel sont partagés entre plusieurs gestionnaires, des informations peuvent être perdues, observe un agent. Parfois, des gestionnaires n'arrivent pas établir de solution de contournement. Cette situation fait perdre aux chercheurs leur autonomie de gestion des projets scientifiques.

- Un risque de perte de ressources par une mauvaise gestion

La perte de visibilité des chercheurs sur l'état de leurs ressources d'autonomie les empêche de pouvoir définir une stratégie dans la consommation de leurs ressources. Le travail de recherche est confronté à l'aléa. Il nécessite de pouvoir réajuster les quantités consommées de fournitures et les contrats des chercheurs, ces dernier représentant 50% des dépenses, selon un directeur d'unité. Cette problématique est accentuée deux mois avant la fin d'un projet de recherche, qui coïncide le plus souvent avec la fin de l'année. Les fins d'années sont donc compliquées en général, constate un directeur d'unité. L'enjeu pour les chercheurs est de pouvoir optimiser leurs ressources, ne pas en perdre, mais aussi de les pérenniser (étant donné, qu'une ressource non consommée peut ne pas être renouvelée). Ils attendent des gestionnaires d'être alertés quand il reste des crédits non consommés. Or en l'état, les gestionnaires ne peuvent jouer ce rôle crucial. Cela engendre la peur de ne pas pouvoir pérenniser des ressources.

- La crainte de la perte de financeurs ou de budgets par défaut de justification

Les financeurs du travail scientifique exigent des reportings détaillés en fin d'années sur l'utilisation des contrats de recherche. Avec l'impossibilité du suivi des budgets, les bilans tardent à être faits ou peuvent être erronés. Des chercheurs craignent de perdre des financeurs ou des budgets, si leur utilisation ne pouvait être justifiée.

- La démotivation à répondre à des appels d'offre de plus en plus complexes

Alors que les besoins de financements externes prédominent dans l'activité de recherche (cf. 3.1.1), l'impossibilité de justifier l'utilisation des fonds alloués décourage des chercheurs à répondre à des appels d'offre de financeurs très exigeants comme l'union Européenne, d'autant plus que ce travail est de plus en plus complexe, comme l'exprime par exemple ce chercheur :

« Les projets européens, j'ai plus envie. Faut aussi qu'ils me donnent les moyens. » (Agent)

- **Des atteintes à la réputation de l'établissement**

Les chercheurs mentionnent des atteintes à l'image de l'Inserm.

- Une atteinte à l'image de l'INSERM comme bon recruteur

La mise en place de SIFAC+ a détérioré les conditions d'accueil des jeunes stagiaires et chercheurs, ou des chercheurs étrangers. Ces personnes, dont le travail s'inscrit dans une temporalité limitée à l'Inserm, figurent par mis ceux les plus impactés sur le plan personnel (cf. 3.3.2). Des agents redoutent que cette séquence porte atteinte durablement aux chances de recrutement des jeunes chercheurs et d'attirer les chercheurs étrangers.

- Une image à l'atteinte de l'INSERM comme partenaire d'affaire

Plusieurs chercheurs craignent une atteinte à l'image de l'Inserm auprès des fournisseurs ou des financeurs comme l'Union Européenne. Cela pourrait alors compliquer leur travail de recherche et les priver de moyens de travail ou financiers.

En conclusion, le déploiement et les ratés dans la mise en place de SIFAC+ ont contribué à priver les chercheurs de moyens de travail et financiers. Le coût est d'ordre matériel et immatériel et est plus ou moins estimable. Le cadre de développement informatique (le partenariat avec l'AMUE) pose la question de l'imputation de ces coûts. Des directeurs d'unité redoutent qu'ils viennent amputer leurs budgets de recherche. La situation observée dans ces équipes fait naître un sentiment d'autant plus angoissant que ces personnels n'ont aucune visibilité claire sur une date de reprise d'activité normale.

3.3.2. Des chercheurs mis en difficulté sur le plan personnel

Une partie des chercheurs a été mis en difficulté avec des implications fortes sur le plan personnel, en particulier parmi les chercheurs en début de carrière (stage, thèse de doctorat, post-doctorat).

- **Une mise en difficulté sur le plan du budget personnel**

Des agents ont été affectés sur leurs ressources propres.

- Des retards dans le paiement des gratifications des stagiaires

Parmi eux, les stagiaires est une population non négligeable pour les unités de recherche. Leurs gratifications étaient traitées dans l'outil comme une commande de fournisseur, leur édition a été suspendue lors de la mise en place de SIFAC+ à partir de novembre 2024. La plupart a été payé fin mars et ont donc été privés de salaires durant cinq mois. L'impact a été d'autant plus sensible que cette population est précaire, vit chichement et compte le plus souvent sur cette gratification pour pouvoir payer leur logement ou se nourrir. Leur situation a d'autant plus touché le personnel, qu'elle pouvait faire écho aux difficultés rencontrées par leurs propres enfants.

- L'avance des frais de missions

Des chercheurs ont dû quant à eux avancer des frais de mission du fait de la suspension de la création des missions lors de la mise en place de SIFAC+, puis des ratés dans la création de la

fiche agent (une étape nécessaire à la création d'une mission). Ces frais ont pu être avancés par un prestataire voyagiste, qui ne couvre cependant que la France. Ces frais qui portaient sur des voyages faits à l'étranger s'élèvent parfois à plusieurs milliers d'euros.

- **Des impacts plus ou moins irréversibles sur les carrières**

Pour rappel, des chercheurs n'ont pas pu faire de manipulations en laboratoire pendant plusieurs mois par manque de consommable ou du fait l'impossibilité d'utiliser les moyens des plateformes (cf. 3.3.1). Des publics soumis à de fortes contraintes temporelles ont été plus impactés que d'autres.

- Un impact particulièrement lourd sur les jeunes chercheurs

Selon un directeur d'unité, cette impossibilité de faire de la recherche pratique impacte en premier lieu les jeunes chercheurs qui sont ceux qui en font le plus. Ils ont dû être affectés à de la recherche bibliographique plutôt que de conduire des expériences, alors qu'ils viennent à l'Inserm pour pratique. Ils ont été parfois contraints de changer de sujet de recherche. Une partie se trouve dans l'impossibilité de respecter leurs échéances scolaires ou académiques. Un directeur d'unité estime que cette impossibilité de faire de la recherche pratique est un « *brise carrière* » pour les plus jeunes. Il cite le cas de stagiaires ont perdu quatre mois sur les six que devaient durer leur stage, celui des doctorants ont perdu six mois et risquent de ne pas pouvoir soutenir dans les délais (un doctorat est censé durer trois ans, les durées des bourses et du cycle académique sont encadrés par ce délai). Il évoque également le cas d'un jeune chercheur, qui ne pourra probablement pas obtenir une chaire car il n'arrivera pas à réunir les critères d'admission, qui sont de faire un minimum de recherche pratique sur les cinq dernières.

- Un impact important pour des chercheurs étrangers

Des chercheurs étrangers ont vu leur visa expirer, du fait que le début de leur contrat de recherche a été repoussé ou ont perdu la possibilité de le faire renouveler.

En conclusion, les chercheurs ont endossé un coût personnel plus ou moins lourd et irréversible, au cours de mise en place de SIFAC+. Cette perte pourrait se répercuter sur le renouvellement de la population des chercheurs à l'Inserm. Signalons que selon le RSU (2024), l'âge moyen des chercheurs est de 51,5 ans.

3.4. De la dégradation des rapports sociaux

Nous identifions que la mise en place de SIFAC+ a contribué à dégrader les rapports sociaux sur plusieurs plans.

3.4.1. De l'augmentation plus ou moins transitoire des tensions externe et interne

Les ratés dans la mise en place de SIFAC+ ont contribué à créer des tensions à tous les niveaux. Nous distinguons ici celles internes et externes car elles ont des incidences spécifiques en termes de santé au travail.

- De l'augmentation des tensions externes

La mise en place de SIFAC+ a occasionné des retards de paiement de plusieurs mois sur plusieurs partenaires externes. Ces situations peuvent avoir diverses implications plus ou moins graves qui les mettent en tension sur le plan professionnel ou professionnel, qui génèrent des relances plus ou moins répétées ou hostiles.

- **Des pressions diffuses des fournisseurs**

Des fournisseurs ont cherché à obtenir leur dû en s'adressant à différents niveaux de l'organisation. Le service facturier est particulièrement exposé de par sa position. Les sollicitations sont à la fois nombreuses et complexes à traiter, explique cet agent :

> *« On est à jour pour les factures depuis janvier. Malgré cela, le fournisseur nous relance quand même tous les jours. Psychologiquement, c'est dur car il n'a pas de réponse. Les mails des fournisseurs arrivent alors qu'on a fait énormément de travail. Les fournisseurs ne comprennent pas pourquoi les factures de 2024 ne sont pas traitées. La masse de mails reçus par le service facturier est croissante, exponentielle. » (Agent)*

Les fournisseurs sont plus ou moins virulents dans le ton employé, décrivent des agents. Ils se sont d'abord adressés aux gestionnaires, puis à des niveaux supérieurs et aux chercheurs, avant de bloquer leurs livraisons. Cette situation d'impasse collective démultiplie les tensions internes, notamment lorsque les fournisseurs utilisent les chercheurs pour faire pression sur les services support, analyse un agent :

> *« Les fournisseurs bloquent les commandes. Ils contactent le chercheur et le service en direction. Un trio se fait. » (Agent)*

Les pressions des fournisseurs sont d'autant plus usantes qu'elles peuvent à la fois être répétées et ressenties comme légitimes, comme le montre cet extrait d'entretien :

> *« On va finir par se faire lyncher. Moi je me suis fait harceler : pendant quatre mois, les fournisseurs ont arrêté les réservations parce qu'ils n'étaient pas payés. Le traiteur qui a fait une prestation le 30 octobre, a été payé le 15 juin… Oui on peut mettre des sociétés en faillite. On a l'impression qu'on est responsable de ça […], ça me met mal, c'est très malaisant. (Agent)*

Il montre aussi que des agents peuvent affectés par la situation de détresse des fournisseurs et l'impuissance à la faire cesser.

- **Des pressions des banques**

Des dépenses sont avancées par des banques dans le cadre de contrat de service. C'est le cas par exemple des cartes achat et des prestations de voyage. Ces moyens de dépense ont été

particulièrement utilisés dans la période où les utilisateurs ne pouvaient pas créer de bons de commande et de mission. Le retard de la livraison de l'outil, puis des procédures ont repoussé les remboursements. Les banques ont exercé des pressions sur les services support en DR, d'autant que les montants s'élèvent à plusieurs millions. Elles sont renouvelées tous les mois, à échéance des paiements. Elles ont évolué sur des menaces de blocage des moyens de paiement. La situation s'est débloquée sur l'essentiel des dépenses mi-mai pour les banques et fin mai pour le voyagiste.

En conclusion, les conditions de mise en place de SIFAC+ détériorent les relations avec les fournisseurs et les banques. Ces tensions contribuent à rendre le travail plus complexe et usant (cf. 4.).

- De l'augmentation des tensions internes

La division du travail favorise les interdépendances entre les groupes de métier. Quand l'organisation met en échec les individus, elle favorise les tensions du fait de ces interdépendances.

- **Des pressions des chercheurs sur les services supports**

Les chercheurs sont impactés de multiples façon par la mise en place de SIFAC+ (cf. 3.3). Par exemple, ils sont dans l'incapacité de rendre des comptes auprès de leur financeurs ou les jeunes stagiaires sont en difficultés parce que leurs gratifications ne sont pas payées. Les directeurs d'unité interrogés constatent que les chercheurs ne comprennent pas toujours les difficultés rencontrées par les gestionnaires :

> *« J'essaye d'expliquer aux équipes que c'est indépendant de l'administratif. Ça rejaillit quand même sur eux. » (Agent)*

Des chercheurs peuvent utiliser un ton plus ou moins virulent ou presser plus ou moins le personnel support, afin d'avoir des réponses, comme l'a vécu par exemple cet agent :

> *« Ça s'est compliqué avec un chercheur. Pour moi ça a été une période d'agression… en deux semaines, il m'envoyait dix mails par jour. » (Agent)*

La persistance dans le temps des obstacles à avancer dans leur travail (en particulier la difficulté à avoir un état de leur budget de contrat) fait perdre de plus en plus patience aux chercheurs, constate un agent d'un service support :

> *« Les chercheurs qui étaient compréhensifs ne le sont plus, ils mettent la pression sur les gestionnaires pour avoir un support de qualité. Ils ne comprennent pas qu'il faut des heures à faire des bons de commande, sur certains oui, il y a pleins de lignes. Ils sont sous pression. (…) On sent de la crispation. Ce qu'il n'y avait pas jusqu'à présent. Au démarrage, tout le monde était volontaire. On commence à sentir le ras le bol, la fatigue, le stress, les tensions entre nous et des labos. Les gens perdent patience. Ce n'est pas bon signe. » (Agent)*

Ces pressions exercées sur les supports par les chercheurs se conjuguent avec celles des fournisseurs. Ces relances favorisent l'usure au travail, en le rendant plus complexe, en même temps qu'elles dégradent l'estime de soi, décrit cet agent :

« Les tensions, on en a avec les labos et les fournisseurs, c'est difficile à gérer. Chacun est stressé, on ne peut tout faire et répondre à toutes les demandes, on peut être le déversoir du stress, de la colère, de l'énervement de chacun. On n'a pas forcément le recul de se dire, ce n'est pas moi, c'est l'outil. » (Agent)

Elles favorisent en effet le travail interrompu[37], elles déconcentrent d'autant plus qu'elles affectent émotionnellement l'individu et demandent un effort pour reprendre la tâche interrompue. Parfois la situation suscite chez les gestionnaires et des chercheurs un sentiment commun d'abandon par l'organisation, qui peut contribuer à les ressouder, rapportent des agents. Des pressions des chercheurs peuvent également remonter par différents canaux hiérarchiques des services supports, jusqu'à la direction.

- **Des tensions transverses et verticales parmi les services supports**

Plusieurs facteurs internes favorisent les tensions parmi le personnel des services supports.

- Des conséquences des carences du système de communication interne

Des anomalies dans le fonctionnement de l'outil peuvent susciter des tensions entre services support, d'autant plus qu'ils se sentent souvent mal informés par les services centraux (cf. 3.2.1). Par exemple, des gestionnaires en unité affirment avoir bien réceptionné une commande dans l'outil (« service fait »), alors que cet enregistrement n'apparait pas à l'écran de leurs homologues en DR. Ce genre de situation crée des tensions entre les services, constate un agent. Le manque de communication interne favorise les tensions, analyse un agent :

« On ne peut pas communiquer car on ne nous donne pas d'information ou pas sous la bonne forme. Les relations se tendent. » (Agent)

- Des pressions localisées à la comptabilité

Dans l'organisation sous pression, les retards de facturation ou de remboursement des frais de mission peuvent être imputés au service facturier, alors qu'ils ont plusieurs facteurs exogènes (cf. 3.2.4). D'autant plus que le bilan de la mise en place du service facturier ne semble pas avoir été mené, étant donné l'enchainement de ce projet avec la mise en place de SIFAC+ (cf. 3.2.4.1). Le service facturier se ressent comme le réceptacle de pressions internes, à la fois par des collègues en DR et par la hiérarchie, en plus de celles des chercheurs :

« On exige beaucoup de nous, la délégation, (…) les demandes de l'ACP. Il faut voir les mails des agents qui attendent des remboursements. » (Agent)

Ce service se sent malmené dans l'organisation, alors qu'il produit des efforts intenses (cf. 3.2.4.2). Il en résulte un profond sentiment d'un manque de reconnaissance :

« On est la dernière roue du carrosse. On est en bout de chaine, on tape sur notre service. J'ai demandé à mon équipe. Ils m'ont dit, on n'est pas valorisé, on est épuisé. « (Agent)

Des pressions particulièrement importantes semblent s'exercer dans la ligne managériale comptable. Une dizaine de titulaires de l'ACP ont alerté début mars 2025 les représentants du

[37] Il s'agit d'un facteur identifié comme augmentant la complexité du travail par le rapport Gollac et le stress par le modèle de R. Karasek, cf 4èemme partie.

personnel sur les difficultés rencontrées dans ce service (courrier du 8 mars). Ils rapportent se voir imposer un rythme soutenu de travail et des restrictions au niveau de leurs congés à Noël, à la toussaint et l'été à venir, ainsi que la suppression du télétravail. Le management justifie ces décisions par les retards pris dans SIFAC+. Or souligne le personnel, comme ces restrictions n'existent pas dans les autres services comme la DAF avec lesquels ils travaillent en interaction, ils n'avancent pas au même rythme et se trouvent bloqués. Ces conditions de travail favoriseraient des départs et le stress. Une séance de médiation a été organisée le 4 avril, dont le compte rendu a été transmis à la F4SCT[38]. Lors de cette séance, les agents ont notamment « exprimé leur « *besoin de repos estiment qu'ils ne devraient pas être tenus responsables des retards liés au contexte* » (extrait du compte rendu, p. 4). Elle n'a pas permis de faire évoluer la situation, puisque *« la hiérarchie maintient les décisions organisationnelles prises qui s'imposent par les nécessités du service et le nécessaire accompagnement des agents à la bascule de SIFAC+* » (extrait du compte rendu, p. 8). En particulier, la restriction des congés d'été à trois semaines est justifiée par l'attente d'un pic important en juillet et août.

En conclusion, les conditions de mise en place de SIFAC+ détériorent les relations de travail avec des pairs et parfois avec le management. Il s'agit d'un facteur aggravant du stress (cf. 4). La détérioration des relations entre support et chercheurs contribue à la détérioration de la satisfaction au travail, peut susciter un sentiment d'un manque de reconnaissance, à la perte d'estime de soi, dans le sens où les chercheurs sont avec le management des acteurs de la reconnaissance du travail.

3.4.2. De l'exacerbation de clivages internes

Les ratés dans la mise en place de SIFAC+ ont exacerbé des clivages latents dans l'organisation.

3.4.2.1. Du sentiment d'un manque d'écoute parmi les niveaux subalternes du siège et en DR

Des agents des services support ressentent que la direction ne veut pas écouter ou n'entend pas réellement les difficultés qu'ils expérimentent au quotidien. Autrement dit, ses pratiques sont vécues comme une forme de déni (pour la définition de ce concept, voir l'encadré ci-après).

- **Du sentiment d'un manque d'écoute des lanceurs d'alerte**

Des agents ressentent qu'ils n'ont pas été suffisamment été écoutés ou concertés quand ils alertaient sur les conséquences d'une recette inaboutie :

[38] Les Formations spécialisées de service en matière de santé, de sécurité et des conditions de travail sont des instances consultatives mises en place au niveau régional.

« On savait qu'on n'était pas prêt à partir en production. On a eu une réunion avec […]. On y est allé quand même. On a manqué d'écoute. Si on avait mieux écouté le personnel. » (Agent)

Des agents ressentent que les conséquences en termes de souffrance parmi les niveaux opérationnels n'ont pas été suffisamment prises en compte dans le processus de décision :

« On n'aurait jamais dû basculer cette année, on aurait dû finir de recetter. Ils ont pris la décision de basculer, on aurait attendu, il y aurait eu moins de souffrance. Les gens sont fatigués, exténués. » (Agent)

Les opérationnels veulent que soient traitées en amont les difficultés qu'ils détectent afin de mieux maitriser les conséquences qu'ils pourraient subir, tandis que la direction se montre attentiste, analyse un agent :

« J'ai alerté sur des problèmes. J'ai mis le doigt sur des soucis à venir, dit qu'on allait être dans la mouise, on ne m'a pas écouté. On est plusieurs à avoir soulevé des problèmes de […]. On nous a dit « on verra après ». » (Agent)

Entre eux, les enjeux ne sont pas les mêmes, puisque les premiers devront assumer les conséquences des décisions des seconds, souligne cet agent :

« *On dégrade le service suite à des décision prises qui paraissent précipitées. (…) La mise en service de l'application a été faite très précipitamment, sans juger de la pertinence du déploiement compte tenu des bugs, des carences dans la formation… etc… On paye encore les conséquences et ce n'est toujours pas réglé. » (Agent)*

Nous avons constaté que ce décalage existe toujours dans l'organisation. La direction se voulait rassurante et comptait sur le temps pour améliorer les choses :

« Le plus dur est derrière nous. Le temps fera son office. » (Direction)

Plusieurs agents estimaient au contraire que la période la plus difficile n'était pas passée, comme dans cet exemple :

« La situation comptable n'est pas au top. Ça va être très lourd pour gérer la fin de l'année. On avance. Il y a un problème de formation. Le produit n'est pas au point. On a des mois à venir durs. » (Agent)

Ils mettaient en avant le retard de modules nécessaires à la finalisation des opérations comptables, un reliquat d'erreurs dans la reprise des données, la coïncidence de la pré-clôture en septembre avec un pic annuel des demandes de chercheurs de l'état de leur budget, afin de pouvoir dépenser le reliquat avant la fin de l'année budgétaire ou encore un état préexistant de surcharge de travail. Les tableaux ci-après montrent que si les processus métiers concernant la dépense sont bien avancés, plusieurs autres sont à mi-parcours et que plus d'un tiers des erreurs de la reprise des données ne sont pas corrigées[39].

[39] Rapport de synthèse, DSI, 15 juillet 2025.

Équipe métiers	Fermés	Total	% Fermé
BP	33	66	50,00%
ESR Mission	163	203	80,30%
Comptabilité	9	18	50,00%
Dépense	171	192	89,10%
Budget	105	163	64,40%
Convention	18	32	56,30%
Marché	12	27	44,40%

Équipe CDS	Fermés	Total	% Fermé
Rôles & Autorisations	538	567	94,90%
Reprise de Données	48	71	67,60%
Technico-Fonctionnelle	1 177	1 210	97,30%
Fiche Agent	125	133	94,00%
TMS-CDS	3 154	3 199	98,60%

Tableau 4 : Etat d'avancement par thématique et service (données internes)

Ces agents pessimistes ont accès à leur niveau à une meilleure connaissance de la situation que les niveaux décisionnels n'ont pas, analyse cet agent :

« Les sachants s'inquiètent. Mon supérieur, il sait que la clôture va être conséquente. » (Agent)

Autrement dit, les niveaux opérationnels pourraient évaluer plus précisément et concrètement les conséquences de ces manques présentés de manière abstraites en termes de pourcentages.

- **De la difficulté à entendre parler des limites des capacités des individus**

Entre le siège et les niveaux opérationnels, l'incompréhension est mutuelle, reconnait la direction :

« On n'arrive pas à comprendre ce qu'ils n'arrivent pas à faire. » (Direction)

La direction aurait du mal à entendre parler des obstacles qui se présentent en pratique au niveau opérationnel et qui ne sont pas censés exister en théorie, analyse cet agent :

« On a entendu « vous êtes gagnants ». Les gens du siège, pour eux c'est facile, ce n'est pas le cas pour nous. On a l'impression qu'on est bête. (…) [La direction] porte à cœur le projet, [pour elle], ça doit marcher, elle voudrait qu'on comprenne. (…) Elle pense qu'on ne veut pas. On ne sait pas comment lui faire comprendre. Elle est dans sa bulle. On teste en délégation. Des choses sont très évidentes pour elle, pas pour nous. (…) Elle n'essaie pas de comprendre. Pour elle, la difficulté ne devrait pas être là.» (Agent)

Autrement dit, le personnel de direction aurait du mal à admettre le « *réel du travail* » ou ce qui résiste à la maitrise (cf. encadré ci-dessous). Cette situation génère une forme d'usure au niveau de la direction, reconnait-elle, dans la mesure où une même question peut revenir de manière incessante. La direction l'interprète comme un manque d'écoute ou d'attention, voire un manque de compétence. De leur côté, les agents ressentent que celui qui pose une question est mal accueilli :

« Quand on pose une question en réunion, on se fait retoquer. » (Agent)

Des agents reconnaissent qu'ils ne posent plus de questions en réunion de peur d'être exposés. Ce climat de travail dissuaderait des agents de remonter des anomalies, de peur d'être stigmatisés :

« La personne a peur de faire un ticket, de peur que son responsable la prenne pour une incompétente. « (Agent)

Ce phénomène de peur de s'exprimer parmi le personnel est plus ou moins identifié par la direction. Néanmoins, elle ne semble pas être en mesure de remettre en question sa manière d'accompagner le changement, analyse cet agent :

« On est dans la lourdeur, des procédures qui manquent, des questions sont sans réponse. (…) Le siège devrait se poser des questions. (…) Si les utilisateurs sont bloqués, on doit se poser des questions sur la manière de former. » (Agent)

Le manque d'écoute peut porter sur ses propres limites. Des agents constatent que des mails sont envoyés à des horaires tardifs, en dehors des horaires habituels de travail. Ce rapport à l'engagement professionnel a un impact dans les relations hiérarchiques. Des managers peuvent avoir les mêmes attentes concernant leurs subalternes. Des agents constatent que le personnel du siège a du mal à entendre les limites en termes de capacité de travail au niveau des DR, comme le montre cet extrait :

« Le siège pense qu'on s'est mal organisé. On sait qu'on va être relancé et il va penser qu'on est mal organisé. (…) Le siège veut tout, tout de suite, il dit « tu peux le faire !», il ne voit pas la charge de travail dans la délégation. » (Agent)

Au siège, il serait devenu banal de « se mettre des œillères », décrit un agent :

« J'ai l'impression que tout le monde se met des œillères. » (Agent)

Le recours aux œillères est un des procédés assimilés à du déni par le psychiatre C. Dejours, qu'il définit comme une stratégie individuelle pour pouvoir travailler malgré la souffrance, la sienne ou celle d'autrui que l'on peut voir[40].

- **Des pratiques de contrôle managérial vécues comme excessives**

Quelques responsables de service, situés plutôt au niveau du siège, sont décrits comme générant de la souffrance parmi leurs subalternes. Leurs pratiques managériales ont en commun un contrôle vécu comme excessif par leurs subordonnés.

- Un contrôle de la parole

Le contrôle managérial de la parole est vécu comme un excès de pouvoir, exprime cet agent :

« Là je trouve que c'est très descendant, autoritaire. Beaucoup sont en souffrance et ne peuvent plus parler. J'ai l'impression qu'on est devenu comme au temps du communisme. » (Agent)

Les agents doivent soit se taire, soit contrôler leur manière de parler. En particulier, ils doivent taire leur vécu négatif, décrit cet agent :

[40] C. Dejours analyse que le déni peut être construit par des stratégies de défense collectives, c'est-à-dire des mécanismes de défense de nature psychanalytiques s'apparentant à une forme de déni, qui consistent à faire collectivement comme si l'on ne souffrait pas pour pouvoir continuer à travailler malgré la souffrance. Ce mécanisme de défense peut être construit par l'individu, il consiste à se mettre des « œillères volontaires » (*Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, 1998, Editions du Seuil, Paris).

« On ne doit pas parler. On doit faire ce qu'on nous demande. (…) Il faut avancer, ne pas trop dire, positiver. » (Agent)

Un agent parle de « *novlangue* » pour décrire ce style langagier contrôlé, qui s'est répandu dans l'organisation et qui consiste à dissimuler les difficultés sur lesquelles butent les opérationnels :

« On fait du Novlangue. C'est usant, je ne vois rien venir. » (Agent)

Ce terme est emprunté au roman d'anticipation *1984* de G. Orwell, il désigne le langage d'une société dystopique qui restreint les limites de la pensée et rend littéralement le crime de pensée impossible en supprimant les mots pour l'exprimer (1950). La sociologue A. Vandevelde-Rougale constate que ce terme est utilisé de manière critique pour caractériser une forme de rhétorique managériale, qui a pour effet concret une perte de confiance dans la capacité à dire et à faire sens chez ceux qui souffrent[41].

- Une segmentation des informations et du travail

Le contrôle peut prendre la forme d'une restriction des informations transmises aux subordonnés ou dans la délégation des tâches. Le terme « *cloisonnement* » est souvent utilisé pour décrire cette pratique, comme dans cet exemple :

« A force de cloisonner, on ne donne pas l'information aux personnes qui font. » (Agent)

Le cloisonnement est vécu par les niveaux subalternes comme contre-performant :

« Le cloisonnement bloque pas mal de chose. » (Agent)

Il génère des blocages, empêche d'avancer dans la résolution des problèmes, puisque les subordonnées sont privés de moyens pour y parvenir, sans pour autant que les responsables soient en mesure d'y arriver par eux-mêmes, constatent des agents. Il sape en outre la satisfaction au travail, en empêchant de donner le sentiment de bien travailler pour le service public, auquel est attaché une partie importante du personnel de l'Inserm.

- Un contrôle qui génère une souffrance, des départs et un retrait dans la coopération

Ce type de management contribue à détériorer de manière significative l'ambiance de travail, décrit cet agent :

« Depuis l'arrivée [de ce manager], je dis que tout va mal. Ça faisait [des années] que je disais que tout va bien. Plusieurs personnes sont en souffrance. » (Agent)

Le contrôle de la parole est intériorisé et en même temps le vécu de souffrance. Cette ambiance peut plus ou moins priver du soutien des pairs :

« Il y a très peu d'échange, on ne communique pas assez entre nous, ça n'aide pas avec l'organisation, les gens se recroquevillent, un collègue m'a dit « on m'a coupé les ailes ». » (Agent)

En conclusion, la culture du déni du réel du travail et des limites des capacités des individus, s'est banalisée en France parmi les cadres (cf. encadré), comme cela semble être le cas au siège de l'Inserm. Elle favorise la dissimulation des difficultés concrètes rencontrées par les

[41] VANDEVELDE-ROUGALE Agnès, *La novlangue managériale : emprise et résistance*, 2017, Toulouse, Editions Erès.

subalternes, dans la mesure où elles ne sont pas entendable dans l'organisation. Cette dynamique de rétention des informations conforte la structuration interne du déni, et réciproquement. Cet environnement de travail exacerbe les clivages entre ceux chargés de l'organisation théorique du travail et ceux qui la mettent en œuvre concrètement et contribue à détériorer les relations hiérarchiques. Il génère des contre-performances en créant des impasses organisationnelles, en sapant le désir de coopérer et en provoquant une instabilité des équipes. Ce type d'organisation est propice au stress, dans la mesure où elle ne reconnait pas les limites des capacités des individus. Elle empêche la verbalisation de la souffrance psychique et favorise par-là, des somatisations, c'est-à-dire des manifestations corporelles.

Encadré 7 : La normalisation du déni du réel du travail et des limites des capacités des individus

Le déni peut être défini comme « le refus d'une perception qui ne cadre pas avec la « théorie » que le sujet a de la réalité »[42]*. Le psychiatre C. Dejours introduit ce concept psychanalytique pour caractériser un comportement des concepteurs, des gestionnaires et même d'une partie de la communauté scientifique qui tend à se normaliser. Le déni porte sur le réel du travail, c'est-à-dire « ce qui dans l'expérience du travail, se fait connaitre au sujet par sa résistance à la maitrise, au savoir-faire, à la compétence, à la connaissance, voire à la science »*[43]*. Il alerte sur les risques pour la santé de ce type de culture de travail. D'une part, elle rend sourd à sa propre souffrance et favorise la mise en danger de soi. D'autre part, elle conduit à l'intériorisation de la souffrance et neutralise l'action collective qui pourrait agir sur ses causes. Le concept est importé pour sa pertinence dans de nombreuses analyses du monde contemporain du travail. Citons en particulier les travaux de la sociologue M.-A. Dujarier*[44]*. Elle constate dans les entreprises de service une normalisation de pratiques consistant à faire « comme si » l'idéal prescrit était exigible, « comme si » les capacités des individus n'avaient pas de limites. Elle repère de nouvelles pratiques chez les cadres. Les prescripteurs tendent à se confiner entre eux, à manier l'abstraction et à refuser la confrontation avec les agents de terrain à qui s'adressent leurs prescriptions. En particulier, ils évitent le travail de médiation des contradictions, par exemple comment faire concrètement plus avec autant de moyens ou vite et bien. Ce type de conduite d'évitement se développe avec l'essor du marché d'outils de management standardisés empruntant à l'univers de la gestion, qui permettent de manager à distance le personnel opérationnel et donc d'esquiver la confrontation avec lui*[45]*.*

3.4.2.2. Du sentiment d'un manque d'écoute parmi les unités de recherche

Le personnel des unités de recherche exprime de son côté, comme les niveaux opérationnels du siège et des DR, un sentiment d'un manque d'écoute de la part de l'organisation.

[42] LHUILIER Dominique, 2009, *Travail, management et santé psychique*, Connexions n°91, p. 91.

[43] DEJOURS Christophe, *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, 1998, Editions du Seuil, Paris, p. 81.

[44] DUJARIER Marie-Anne, *L'idéal au travail*, 2006, Paris, Presses Universitaires de France.

[45] DUJARIER Marie-Anne, *Le management désincarné*, 2015, Paris, Edition La découverte.

- **Du sentiment des chercheurs d'un manque d'écoute de leurs besoins**

Les chercheurs ont le sentiment de ne pas être suffisamment concertés dans la conduite du changement. Ils constatent que le produit final n'est pas adapté à leurs besoins, notamment parce qu'il manque la fonction de suivi budgétaire des programmes de recherche. Parmi eux, le mécontentement est général, constatent-ils :

> *« Agent : Je n'arrive pas à comprendre qu'on remplace un outil obsolète par un outil qui ne propose pas l'équivalent, moins, pour l'instant. Ils auraient dû mettre en place une phase transitoire.*
> *Expert : Y-a-t-il des côtés positifs ?*
> *Agent : Pour l'instant, je n'en vois pas. J'ai demandé à d'autres universités lors de réunions collectives, je n'ai entendu personne en relever, à l'Inserm ou en dehors. » (Extrait d'entretien)*

La décision de mettre en production dans des conditions dégradées génère des coûts humains trop importants, constatent-ils à leur niveau :

> *« C'est grave, une aberration de lancer un outil sans le tester dans tous les dimensions. Ce transfert abrupt a un coût humain déplorable. » (Agent)*

Ils soulignent l'ampleur des impacts qu'ils ont subis :

> *« C'est l'échec le plus retentissant. L'entièreté des personnels est touchée. Même le ménage est impacté, il n'y a plus de produit ménager ! » (Agent)*

La mise en place de SIFAC+ semble accentuer un mal-être latent parmi les équipes de recherche. La conduite du changement tend à s'élaborer en général en dehors d'elles et à manquer d'accompagnement, constatent des personnes interrogées. La forme de la mise en place de SIFAC+ en est l'illustration paroxysmale, ressent cet agent :

> « *Il y a un désengagement d'accompagnement des unités de recherche. Là c'est le prototype poussé à un niveau élevé de ce qui peut se faire. C'est révélateur du désengagement vis-à-vis des unités de recherche. (…) Le désengagement s'accompagne d'un non-accompagnement. C'est dur comme terme mais on a une perte de sens, plus globalement une perte de sens sur ce que veut dire la mission de direction d'unité et du sens des missions menées par les unités. » (Agent)*

L'extrait montre que cette situation nourrit un sentiment sourd de perte de sens, généré par la reconfiguration de l'institution et le délitement du lien avec les unités de recherche.

- **Une communication institutionnelle vécue comme inadaptée**

La communication de la direction sur la situation qui se veut rassurante est vécue inadaptée par l'ensemble des personnels des unités de recherche, des chercheurs aux services supports. Ils l'interprètent comme un manque d'empathie, un manque de soutien, voire une forme de déni :

> *« On a eu une communication de la direction. C'était ubuesque. On était en détresse complète. Elle nous disait « Soyez patient, ça avance bien ». A plusieurs centaines personnes, des responsables de service, des milliers d'agents. Le terme a percuté de façon négative. (…) Cette communication disant « tout va bien, soyez patient », sans dire : « on comprend, on s'est rendu compte qu'il y a des difficultés ». C'est un manque de considération, un manque d'empathie. Ça aurait été réconfortant, de reconnaitre les dommages, l'erreur de stratégie, mettre en place un plan national. On a du mal à croire que la recette a été faite sur une population suffisante.*

On est des scientifiques. C'est un plantage général. (…) La direction a fait une ou deux lettres très édulcorées sur les difficultés. Elle ne nous soutient pas, elle ne nous dit pas « je comprends, c'est difficile ». (…) Les secrétaires généraux ont eu un lien avec la direction, qui leur disait « tout va bien dans le meilleur des mondes ».» (Agent)

Cette posture de déni n'est pas tenable pour les directeurs d'unités de recherche, parce qu'ils se trouvent sur le terrain. Ils constatent en effet concrètement un écart entre les discours de la direction sur les promesses de performance de l'outil et de la réorganisation des services financiers, et la performance réelle :

« Un collègue a interpellé la direction lors de la journée de l'Inserm des directeurs d'unité, disant qu'il y avait un gros problème avec le changement d'outil. Elle a répondu « Non, c'est exagéré ». C'est du déni. On navigue à vue, on atterrit. Ils essaient de se convaincre que tout va fonctionner. On n'en est pas là, on est en juillet ! Le discours de la direction, elle nous a vendu comme un outil de modernisation et de facilitation du travail. Je ne vois pas la modernisation car il y a moins de fonctionnalités. » (Agent)

Les directeurs d'unités interrogés ressentent que la posture managériale de la direction est inadaptée :

« La façon dont j'ai perçu la rencontre des Directeurs d'unité avec la direction, elle nous dit « on sait que c'est difficile, calmez vos troupes ». Ce n'est pas ça qu'on attend. Il faut descendre dans les bureaux voir ce qu'il ne va pas. Quand la situation est catastrophique, il faut savoir être dans l'accompagnement. On attend de la direction qu'elle mette ses services sur le coup. » (Agent)

Pour eux, le rôle du management est de soutenir plutôt que de chercher à contenir le mal-être des subordonnés ou la colère qu'il suscite, autrement dit d'agir sur les facteurs de mal-être plutôt que de chercher à le relativiser ou le dissimuler. Une autre posture heurte les directions d'unité. Elle concerne le mode de pilotage qui consiste à assumer de « *naviguer à vue* » :

« La « navigation à vue » est le mot de la direction pour décrire l'état de lancement de SIFAC+, il est assumé dans des réunions. » (Agent)

Les directeurs d'unité reprochent à la direction un manque d'anticipation des difficultés ou leur sous-estimation :

« Ça n'a pas été anticipé. L'accompagnement du changement est raté. L'évaluation des problèmes a été sous-estimée. » (Agent)

Ce point de vue est proche de celui exprimé par les agents opérationnels, qui vivent mal la perte de maitrise sur les conséquences négatives qu'ils subissent.

- **Du sentiment d'isolement des unités de recherche**

Le personnel des unités de recherche se sent plus ou moins coupé du reste de l'organisation, d'autant plus que leurs relais en DR sont eux-mêmes déstabilisés, décrit cet agent :

« On s'agace entre nous. Avec la DR, avant on bidouillait mais ça marchait. Maintenant on s'agace entre nous. Avec la DR qui subit la même chose que nous (à cause du turn over), ça ne sert à rien de s'agacer contre eux. On ne s'agace pas au bon endroit. » (Agent)

Il en résulte un sentiment généralisé d'un manque d'écoute. Cette situation tend à déstabiliser les collectifs de travail, observe un agent :

« On a fait des courriers, on a fait remonter, pas parce qu'on est contre telle ou telle personne, mais parce qu'on n'est pas écouté, ce n'est pas bon. Si on a le sentiment de pas être écouté, soit on devient plus radical dans notre positionnement, soit on part. » (Agent)

En conclusion, le personnel des unités de recherche ne se sent doublement pas écouté. Il ressent d'une part que ses intérêts n'ont pas été pris en compte dans l'organisation du changement d'outil de gestion. D'autre part, la communication de la direction ne semble pas reconnaitre les impacts négatifs qu'ils expérimentent. Selon notre analyse, cette forme de communication est le produit d'une forme de standardisation des pratiques de management, véhiculée par des cabinets de conseil (voir encadré ci-après). Elle consiste à relativiser les conséquences négatives des réorganisations, en réduisant le vécu du personnel à une peur du changement pour lui-même, qui passerait naturellement avec le temps. Cette posture met à distance la controverse sur la décision qui en est à l'origine et ses impacts pratiques négatifs. Cette forme de communication est également interprétée comme un manque de soutien aussi bien par les niveaux subalternes des services support que par les scientifiques. Or cela a un impact sur le stress (cf. 4.). Enfin, la forme de la conduite du changement accentue un sentiment latent de perte de sens parmi le personnel de recherche. Cela a à voir avec des changements institutionnels (cf. 3.4.2.3).

Encadré 8 : De la rhétorique managériale de la « résistance au changement »

Nous avons constaté que la direction interprète son rôle comme étant de « dégonfler les angoisses » (selon ses termes). Cette posture serait le produit d'un apprentissage lors d'un séminaire organisé par un prestataire visant à apprendre à gérer les effets de la conduite du changement. Les cadres utilisent différents exemples qui seraient issus de leur expérience personnelle, pour justifier que tout individu confronté au changement « peste pendant un mois, n'est pas content », décrit-elle (par exemple). Il s'agirait selon elle d'un fait psychologique universel. Cette théorie fonde leur posture. Celle-ci semble emprunter à la rhétorique managériale de la « résistance au changement », sans que le terme soit utilisé.

La thématique de la « résistance au changement » fut introduite dans la psychologie sociale étasunienne dès 1953 par Alvin Zander et popularisée en France par M. Crozier. Aujourd'hui, elle se présente comme une « forme idéologiquement chargée, vectrice de stigmatisation de ceux qui bloquent les changements »[46]. Dans les organisations qui se mettent en place après les années 1980, la « résistance au changement » apparait comme une rhétorique dont la rationalité n'est jamais mise en doute, comme un invariant anthropologique[47], alors qu'en pratique, les salariés ont de solides raisons de résister[48].

[46] BOUQUIN Stephen (coord.), *Résistances au travail*, 2008, Paris, Editions syllepse, p. 9.
[47] FRIEDBERG Erhard, *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*, 1993, Paris, Edition du Seuil, p. 47.
[48] CONINCK Frédéric (de), « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue française de gestion,* 1998/120, p. 162-168

3.4.2.3. Des facteurs organisationnels favorisant des clivages internes

Une conjugaison de facteurs pourrait favoriser les clivages internes constatés.

- Des changements institutionnels en train de se mettre en place

Les personnes interrogées mentionnent plusieurs facteurs institutionnels importants en train de se mettre en place, qui semblent modifier l'équilibre des pouvoirs internes.

- **Des changements dans l'organisation de la direction générale**

La direction générale agit pour le compte du PDG et président du conseil administratif. Avant 2021, la fonction de direction générale était exercée par une personne, ayant le titre de secrétaire général. A partir de 2021, cette fonction a été divisée en deux : la direction générale déléguée Administration, responsable des fonctions support et l'animation des délégués généraux (DGA) ; la direction générale déléguée à la stratégie scientifique (DGS). Cette division ne serait pas atypique parmi les EPST, selon la direction**.** Elle serait nécessitée par l'étendue et la variété des compétences requises. En pratique, le champ de la DGS serait réduit aux relations avec l'extérieur. Cette division du pouvoir tendrait à renforcer celui de l'administration sur celui des chercheurs, d'où une sorte d'inversion des fonctions entre ces deux populations, ressent un chercheur :

> *« On a l'impression de travailler pour la délégation, plutôt que l'inverse. » (Agent)*

Autrement dit, l'organisation fonctionnerait suivant des logiques propres à l'Etat, plutôt qu'en fonction des besoins de la recherche.

- **Une volonté de l'Etat de mieux contrôler l'organisation de la recherche**

Ce changement s'inscrit dans un projet de refonte du rôle des organismes nationaux de recherche (ONR). La réflexion aurait été initiée sous la présidence de N. Sarkozy et a connu plusieurs moutures, notamment celle d' « *agence de moyens* », à laquelle se sont opposés les représentants du personnel de l'Inserm début 2022[49]. Plus récemment, la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche Sylvie Retailleau a confié à Philippe Gillet une mission visant à « *renforcer et à simplifier l'écosystème national de la recherche* ». Celui-ci a remis son rapport le 15 juin 2023[50]. Son préambule souligne la volonté renforcée de l'Etat d'encadrer la recherche. Cette subordination de la recherche à l'Etat est présentée comme un impératif moral du fait des changements climatiques :

> « La science est libre, par essence enthousiaste, créative et toujours visionnaire ; elle doit le rester. Elle est la source, la brique essentielle de l'évolution de nos sociétés. La recherche doit aussi être, en retour, responsable et comprendre qu'elle doit, aujourd'hui plus qu'hier, répondre à des « commandes » issues de l'État et des citoyens. » (p.11).

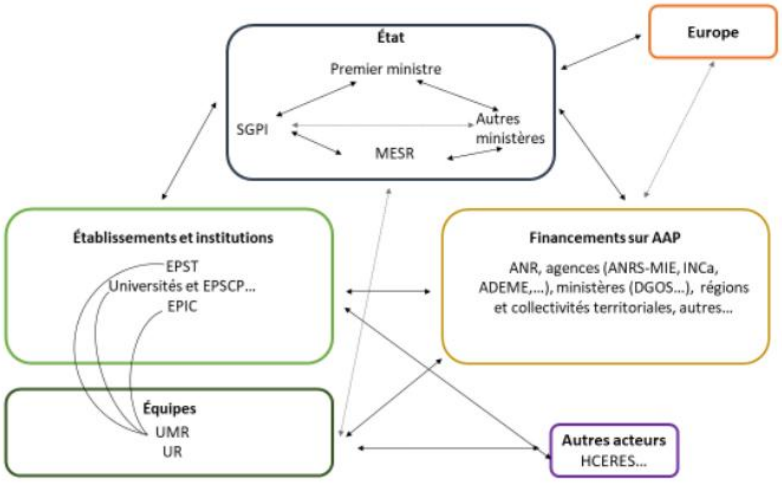
---

[49] URL : https://www.aefinfo.fr/depeche/666037-inserm-les-syndicats-se-disent-effares-par-l-idee-de-france-universites-de-faire-de-l-institut-une-agence-de-moyens

[50] GILLET P. *et al.*, *Mission sur l'écosystème de la recherche et de l'innovation 14 propositions pour engager le processus de rénovation et de simplification de l'écosystème national*, 2023.

Le rapport part d'un constat d'une performance moyenne de la recherche française, d'une complexité de la gouvernance du fait de l'atomisation à la fois des lieux de décision, de financement et de recherche, appelés « *écosystème* » (voir figure ci-dessous), et d'un déficit de financement de la recherche. On peut remarquer que le terme renvoie à l'ordre naturel, alors qu'il s'agit du produit d'un désengagement de l'Etat dans le financement de la recherche (cf. 3.1.1.1).

Schéma n°1. Représentation simplifiée de l'écosystème de la recherche, des acteurs et de leurs interactions



Source : mission

Figure 5 : Complexité de l'écosystème de la recherche (extrait rapport Gillet, 2023, p. 22)

Il formule 14 propositions, parmi lesquelles celle d'ajouter aux ONR une nouvelle fonction, l' « *agence de programme* », les programmes étant « *établis à l'initiative du Gouvernement ou des communautés de recherche et des établissements* »[51]. S'agit-il de renforcer le pourvoir d'orientation de l'Etat sur les thèmes de recherche ? Il fait plusieurs propositions de simplication censées « *donner plus de temps et de sens à la recherche* », dont il constate qu'elle supporte le poids d'un surcroit d'administration. Il propose notamment d' « *organiser la consolidation des données de gestion, de pilotage et d'évaluation d'une unité* », le partage d'informations budgétaires en temps réel aux parties intéressées notamment dans l'évaluation et le financement de la recherche. Cette proposition semble reposer sur l'idée qu'en s'organisant mieux, la recherche pourrait être plus efficace. Elle élude la question centrale de l'insuffisance chronique des moyens et les conséquences pratiques de ces projets de transformation en termes de mobilisation des équipes.

En conclusion, SIFAC+ s'inscrit dans un ensemble de transformations qui tend à renforcer la mainmise de l'Etat sur les ONR, tant au niveau de leurs objets de recherche que de leur organisation. Dans le cas de l'Inserm, une opposition semble s'instaurer entre le personnel

[51] *Ibid.*

chargé de décliner une commande institutionnelle protéiforme et les chercheurs, qui en font l'objet.

- Du rôle de la commande institutionnelle dans la construction de la réalité

Nous avons constaté un écart de perception important entre la direction et les agents des autres niveaux de l'organisation interrogés dans l'évaluation de la performance des organisations mises en place. Par exemple, la direction n'identifie pas de contre-performances dans son bilan de la mise en place du service facturier :

« C'est une évolution qui rend plus efficace, absorbe le choc de SIFAC. » (Direction)

Ce point de vue s'appuierait sur des échanges avec des agents :

« Je suis allé à la DR de Lille, des agents se demandent pourquoi ça n'a pas fait plus tôt. Cette évolution est plutôt bénéfique, du point de vue des agents.» (Direction)

Cette différence avec nos résultats questionne. On ne peut écarter qu'il y ait des cas particuliers dans lesquels cette réorganisation se soit bien déroulée. Toutefois, les entretiens ont permis de déceler des obstacles concrets et systémiques parmi les plus grosses DR, qui représentent près de la moitié de l'effectif (cf. 3.2.4). Deux réalités disjointes semblent coexister. Nous faisons des hypothèses à ce sujet.

- **Des cadres chargés de décliner une commande institutionnelle**

Pour comprendre l'écart de perception de la réalité entre les cadres de direction et les autres niveaux de l'organisation, il faut tenir compte que leur rôle est lié à la commande institutionnelle, qu'ils sont est chargés de décliner[52].

- De la coïncidence entre objectifs institutionnels et personnels

Le travail de ces cadres est structuré par la commande institutionnelle. Celle-ci leur fixe des objectifs, comme la mise en place d'une réorganisation. L'aboutissement de ce type de projet peut coïncider avec le sentiment de réussite personnel, puisqu'ils ont atteints leurs objectifs et/ou respecté le calendrier fixé :

« On est contents de ce qu'on a fait, c'est notre bébé. C'est dur d'entendre ce qu'on entend. Il y a beaucoup de critiques. C'est difficile d'entendre ça quand on sait tout le travail qu'on a fait. Ça fonctionne, arrêtez !» (Direction)

Ils vivent d'autant plus mal les critiques du personnel qu'ils se sont beaucoup investis notamment en termes de volume horaire, qu'ils ont faits des sacrifices au niveau de leur vie personnelle. Cet investissement personnel semble les rendre moins disponible pour bien analyser les retours des opérationnels.

- De la force des croyances en la performance des standards du management

[52] Nous nous inspirons du concept de travail d'organisation du sociologue G. de Terssac qu'il a développé afin notamment d'analyser les écarts entre performance planifiée et celle réellement réalisée. Il part d'une définition de l'organisation comme consistant à faire faire et se doter de moyens pour influencer, orienter, formater le comportement des subordonnés. Il postule que toute la chaine hiérarchique est confinée par cette logique, sans être toutefois totale car les individus conservent toujours une part de décision et d'initiative (« Le travail d'organisation comme facteur de performance », Les cahiers du changement, 1998/3, p. 5-14).

Les cadres ont d'autant plus de mal à croire ou admettre que les réorganisations qu'ils sont chargés de mettre en place génèrent des contre-performances, que celles-ci prennent la forme de modèles standardisés censés fonctionner et jouissant d'une légitimité dans leur milieu professionnel. Par exemple, SAP (le constructeur de la souche de SIFAC+) jouit de la réputation de rigueur allemande, a le monopole de la gestion comptable et financière. Celle-ci fonde une solide croyance dans l'efficacité de ses outils :

> *« On sera gagnant. (…) C'est une solution reconnue du marché. (…) Dans deux ans, vous reviendrez, les utilisateurs seront satisfaits. » (Direction)*

Le service facturier est décrit comme un standard organisationnel qui a fait ses preuves :

> *« Le service facturier existe déjà côté Etat. (…) C'est une organisation qui a fait ses preuves. A l'Inserm, ça a permis l'amélioration du délai de paiement des factures, l'objectif est atteint. » (Direction)*

Ces croyances de performance *a priori* de standards managériaux semblent rendre difficilement entendables les retours négatifs de ceux qui en font l'expérience pratique.

- Du cloisonnement dans l'évaluation de la performance

Nous avons constaté que les cadres de direction évaluent la performance de l'organisation à l'aune de leur rôle dans l'organisation. Ils peuvent avoir connaissance de divers dysfonctionnements, mais comme ils ne les attribuent pas à leur champ de responsabilité, ils n'en tiennent pas compte dans leur évaluation de la performance. Par exemple, la question de l'instabilité des effectifs par des *turn over* relève de la compétence des RH et pas des métiers. Or nous avons montré que cette caractéristique de l'organisation pouvait contribuer à entraver la bonne mise en place des projets de réorganisation tels que SIFAC+ et le service facturier et dégrader la performance réellement constatée sur le terrain. Nous avons constaté que la direction a le plus souvent conscience des difficultés pratiques rencontrées par le personnel, mais elle ne semble pas les intégrer dans son évaluation de la performance ou le considérer comme négligeable. Elle utilise le terme « *irritant* » ou « *inconfort* » pour les désigner. Ce genre de terme est par exemple utilisé pour décrire le fait que le *work flow* de SIFAC+ génère une quantité de notifications telle qu'elle rend ce système de communication inutilisable. Il renvoie à l'idée que ces difficultés sont contrariantes, sans être bloquantes. Or cette situation, qui s'ajoute à d'autres, contribue à dégrader globalement la performance de la chaine de la dépense, si ce n'est la bloquer (cf. 3.2.4.3).

- **De l'usage des statistiques dans la construction de la réalité**

La direction communique avec les commanditaires institutionnels par le biais de d'indicateurs quantifiés. La demande de quantification structure les rapports sociaux. Nous avons constaté que la direction formule souvent des demandes d'objectivation, comme dans cet exemple :

> *« Il faut objectiver. Je ne peux m'appuyer sur des bruits de couloir. » (Direction)*

Elle renvoie à son interlocuteur le soin d'objectiver ce dont il parle pour pouvoir le croire ou l'entendre. Elle-même n'en dispose parfois pas. Pourtant la direction est l'acteur le plus à même d'objectiver la situation, puisqu'elle peut donner des consignes à ses services en termes de statistique. Quand il y en a, leur maniement est discutable. Par exemple, la direction se sert de l'évolution du nombre de tickets (voir figure 5) pour étayer un discours rassurant :

« Tout est rentré dans l'ordre. Le nombre de tickets baisse.» (Direction)

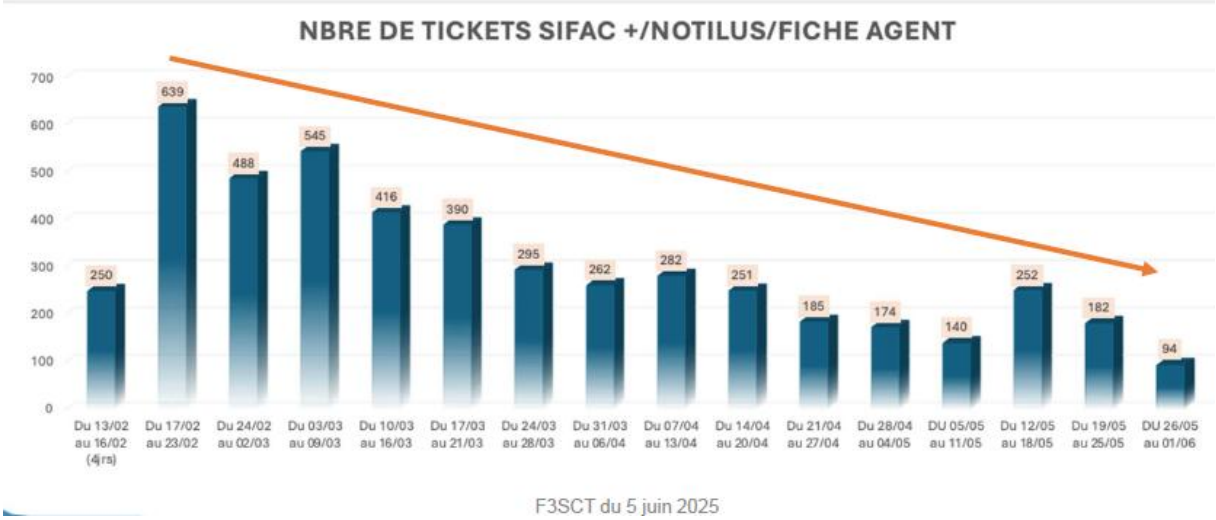


Figure 6 : Evolution du nombre de tickets SIFAC-Notilus (février-juin2025) – F3SCT 5 juin 2025

Cette affirmation nécessite une discussion, étant donné l'écart avec le vécu des personnes interrogées situées à des niveaux opérationnels. Nous identifions plusieurs biais statistiques possibles. D'abord, le système de ticket est très centralisé. Seuls les responsables de service peuvent créer des tickets. Selon les données recueillies, quand l'anomalie est déjà signalée, ils ne créent pas de nouveaux tickets. L'ACP ne crée pas de tickets concernant son domaine métier, en dehors de ceux qui doivent être escaladés à l'AMUE. Le nombre de tickets ne renseigne donc pas sur le nombre d'utilisateurs impactés par un problème donné. Il semble que la centralisation de la gestion des tickets par les responsables de service contribue à en diminuer le nombre. Ensuite, cet indicateur quantitatif ne renseigne pas sur la complexité du traitement des tickets, qui est une donnée qualitative. Il peut y avoir moins de tickets, mais leur résolution peut être plus complexe. Concernant les tickets ouverts, les statistiques fournies par la DSI[53] ne précisent pas la durée d'ouverture des tickets (voir tableau ci-après). Elles ne permettent pas de cerner s'il existe des situations résiduelles qui perdurent, ni quelle part est escaladée à l'AMUE, un facteur de complexité puisque par exemple, l'Inserm n'a pas de visibilité sur les ordres de priorité dans le traitement. Enfin, cet indicateur laisse dans l'angle mort les conditions de production, par exemple le nombre d'agents dédiés au traitement des tickets et l'état du collectif de travail. Selon les données de la direction, le CDS accueille 88% des tickets depuis le 13 février et jusqu'au 15 juillet et la DAF 12%. La réorganisation de la maintenance informatique a transféré effectivement une charge de travail vers le CDS qui était autrefois assumée en totalité à la DAF (cf. 3.1.2.2). La mise en place de SIFAC+ s'y cumule avec la mise en place d'autres applicatifs. Selon les données recueillies, le CDS ferait face à une activité inhabituelle en nombre de tickets depuis septembre 2024, même si elle est plus intense depuis 2025. Le nombre de tickets traités mensuellement par le service a doublé par rapport à la normale. Le service a reçu des renforts. Nous ignorons dans quelle proportion, ni sur quelle durée. L'équipe est constituée à 90% de prestataires. Elle cumule plusieurs facteurs de déstabilisation : une réorganisation, un doublement de la charge et la nécessité de former

[53] Rapport synthétique, DSI, 15 juillet 2025.

des renforts. Selon les données recueillies, elle serait particulièrement usée, étant donné la durée et le niveau des efforts demandés. Il y aurait un *turn over* important, qui contribuerait à la déstabiliser. Au moment des entretiens, se posait la question en interne de la capacité du service à fonctionner normalement.

EQUIPES	RÔLE RESPONSABLE	Nouveau	En cours / Assigné	En attente	Ré-ouvert	Fermé	Total	Total Equipe
EQUIPES METIERS	SIFAC / EQUIPE FONCTIONNELLE - BP	1	22	9	1	33	66	701
	SIFAC / EQUIPE FONCTIONNELLE - ESR MISSION		39		1	163	203	
	SIFAC / EQUIPE FONCTIONNELLE - COMPTABILITE		9			9	18	
	SIFAC / EQUIPE FONCTIONNELLE - DEPENSE		18	3		171	192	
	SIFAC / EQUIPE FONCTIONNELLE - BUDGET		57		1	105	163	
	SIFAC / EQUIPE FONCTIONNELLE - CONVENTION		14			18	32	
	SIFAC / EQUIPE FONCTIONNELLE - MARCHE		15			12	27	
EQUIPES CDS	SIFAC / EQUIPE FONCTIONNELLE - ROLES & AUTORISATIONS		28	1		538	567	5180
	SIFAC / EQUIPE FONCTIONNELLE - REPRISE DE DONNEES		21		2	48	71	
	SIFAC / EQUIPE FONCTIONNELLE - EQUIPE TECHNICO-FONCTIONNELLE	1	22	9	1	1177	1210	
	SIFAC / EQUIPE FONCTIONNELLE - FICHE AGENT	1	6		1	125	133	
	TMS-CDS	3	27	15		3154	3199	
	TOTAL (toutes équipes confondues)	6	278	37	7	5553	5881	5881

Tableau 5 : Quantité de tickets par thème, service et statut (données internes)

En conclusion, le commande institutionnelle se présente comme une demande de mise en place d'un standard managérial et d'en rendre compte sous forme quantitative. Ce mode de fonctionnement est propice aux pratiques de dissimulation de ce qui ne cadre pas avec la réalité institutionnelle. Celle-ci est structurée par des croyances bien établies de performance de standards du management. Il est d'autant plus difficile de les questionner que leur validation coïncide avec celle de la propre réussite des cadres. La quantification est propice à une réduction de la réalité, notamment elle permet d'escamoter la complexité du travail et la dimension collective de la performance. Il existe une littérature critique à propos de la place prise par la quantification dans le monde du travail (nous indiquons quelques références dans l'encadré ci-après).

Encadré 9 : Des critiques de la neutralité de la quantification

M. Berry a mis en évidence que la neutralité des outils de gestion, mise en avant par ses promoteurs, n'est qu'apparente (*Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion*, 1983, Centre de recherche en gestion de l'école Polytechnique).

Le sociologue V. de Gaulejac dénonce la quantophrénie ou la maladie de la mesure, qui « *repose sur la croyance que l'objectivité consiste à traduire la réalité en termes mathématiques* » (*La société malade*

de la gestion, Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social, 2005, Paris, Edition du Seuil, p. 101).

La sociologue V. Boussard montre que la gestion, c'est-à-dire une forme d'administration qui se caractérise par une attraction pour la quantification, est devenue hégémonique en dépit qu'elle ne tient pas ses promesses de performance (*Sociologie de la gestion, Les faiseurs de performance*, 2008, Editions Belin, Paris).

La sociologue M.-A. DUJARIER constate que les dispositifs de contrôle à distance du travail d'autrui « *comptent pour mieux conter* » (*Le management désincarné*, 2015, Paris, Edition La découverte, p. 55), c'est-à-dire qu'ils servent à justifier des décisions.

▪ Des changements dans la composition de l'encadrement supérieur

Une partie des cadres de direction sont détachés par des ministères, en particulier la direction générale des finances. La désignation de deux postes, l'ACP et le DAF, sont à la main du Ministère. Ces cadres intègrent l'Inserm sous forme de CDD de trois ans renouvelables. Si l'intégration de ce type de population n'est pas nouvelle, elle tendrait à se généraliser à tous les niveaux hiérarchiques depuis une quinzaine d'année au siège et plus fortement depuis cinq ans, constatent des agents. Il ne s'agirait pas d'une politique interne mais plutôt de pratiques de cooptations. Ce changement aurait plusieurs conséquences, selon des personnes interrogées.

▪ Des cadres étrangers au milieu de travail de l'Inserm

Le siège compterait moins de cadres issus de la promotion interne. Or cela aurait un impact sur le style de management, analysent des agents. Cette composition du management renforcerait les clivages internes entre niveau décisionnel et opérationnel :

> *« Les détachements, ça a toujours existé. La problématique, on en a de plus en plus. On a des hauts gradés et des petites mains. » (Agent)*

Ces cadres qui n'ont pas fait leur carrière à l'Inserm n'en connaissent pas les spécificités, le concret de l'organisation. Ils auraient davantage de mal à se figurer l'écart qui existe entre la théorie et la pratique :

> *« Ils connaissent les règles, il faut l'appliquer, voir le concret. » (Agent)*

Cette situation de dominance prive de perspectives de carrière les agents de l'Inserm, suscitant une forte frustration.

▪ Des cadres plus exigeants et plus individualistes

L'effectif de direction du siège est particulièrement instable. Les cadres détachés quittent l'Inserm en fonction d'opportunités, généralement au bout de trois/quatre ans. Cette caractéristique du management modifierait la nature de l'engagement des cadres, dans la mesure où ils sont de passage à l'Inserm :

> *« Les cadres de DG FIP sont de passage, ils disent « je veux ci, ça », sans savoir comment ça va être déployé. Au siège, ils n'ont pas cette conscience, ils veulent arriver là. Un cadre issu de*

l'Inserm, il va essayer de faire en sorte que ça se passe bien. (…) Ces cadres veulent obtenir des résultats vite, sans se préoccuper des conséquences. » (Agent)

Ils seraient aussi moins sensibles aux conséquences de leurs actions, que des cadres qui inscrivent leur carrière à l'Inserm. Leur niveau d'exigence serait aussi plus élevé, dans la mesure où ils ont besoin de faire leurs preuves plus rapidement. Cela se ressentirait en termes de pression exercée au niveau du siège, ressentent des agents :

« Il y a une pression de dingue. » (Agent)

Cette pression est perceptible au niveau des DR :

« On a l'impression… Je ressens un jugement ces dernières années dans les échanges. Je ne sais pas depuis quand. (…) On est plus jugé par le siège, c'était moins le cas avant. » (Agent)

Cette différence dans la façon d'organiser la carrière que des cadres issus de la promotion interne leur confèrerait une mentalité particulière, analyse un agent. Ils sont décrits comme plus individualistes que le personnel statutaire de l'Inserm. Ils agiraient davantage en fonction de leur propre intérêt, plutôt que celui de l'organisation :

« On a des personnes qui sont là pour freiner, moi j'ai jamais marché comme ça. » (Agent)

Ils auraient moins l'esprit d'équipe :

« C'est jamais sa faute, ce qui marche c'est lui, le reste c'est les autres. » (Agent)

- **Des cadres plus enclins à la dissimulation des résultats négatifs**

Les cadres qui inscrivent leur carrière dans la fonction publique ministérielle n'auraient pas envie de déplaire aux tutelles. Travailler dans un institut comme l'Inserm serait un type de mission qui ferait partie de ce genre de parcours. De la réussite de leur mission dépend leur évolution future. Ils pourraient être tentés de dissimuler des résultats négatifs, afin de ne pas saper leurs futures chances d'avancement, analysent des agents. La cooptation d'autres cadres partageant le même esprit pourrait participer de cette dynamique de confinement des résultats négatifs. Ces cadres apprécieraient en effet de se tenir à distance des questions gênantes des agents opérationnels et auraient à cœur de « *ne pas faire de vague* », observent des agents.

En conclusion, des agents observent que des changements dans la composition des cadres du siège tendraient à transformer les pratiques du management. On peut aussi s'interroger sur la composition du personnel à l'origine des commandes institutionnelles. Le contexte de travail semble ici comme dans d'autres milieux[54], peu propice à questionner ouvertement l'écart entre les promesses théoriques de performance des standards managériaux et la réalité des pratiques. La sociologue M.-A. Dujarier constate que l'inexpérience du terrain est devenue une compétence utile parmi les cadres chargés d'organiser le travail à distance, dans la mesure où elle leur permet de faire l'économie de questionnements sur les résultats concrets de leur travail et donc de mieux tenir leur mandat de transformation (2015, *op. cit.*). Quoiqu'il en soit, cette situation accentue le clivage interne entre siège et niveaux opérationnels.

[54] **Ce que constatent notamment V. Boussard et M.-A. Dujarier dans leurs travaux cités plus haut.**

4. Bilan des risques professionnels

Dans cette partie, nous reprenons les résultats précédents en les mettant en perspective à partir de la documentation interne et de la littérature.

4.1. Des limites du système de prévention en matière de RPS

L'Inserm connaitrait une augmentation des RPS. Son système de prévention ne permet cependant pas réellement de mettre en place des mesures efficaces.

▪ Des facteurs de RPS identifiés à l'Inserm

Les acteurs de la santé au travail à l'Inserm convergent dans leur analyse des facteurs de RPS.

▪ Une augmentation des visites médicale concernant les RPS

La médecine du travail constate une augmentation des visites ayant pour objet identifié, les RPS (voir figure ci-dessous). Elle ne parvient cependant pas à conclure si le nombre de cas augmente ou s'ils lui sont mieux signalés.

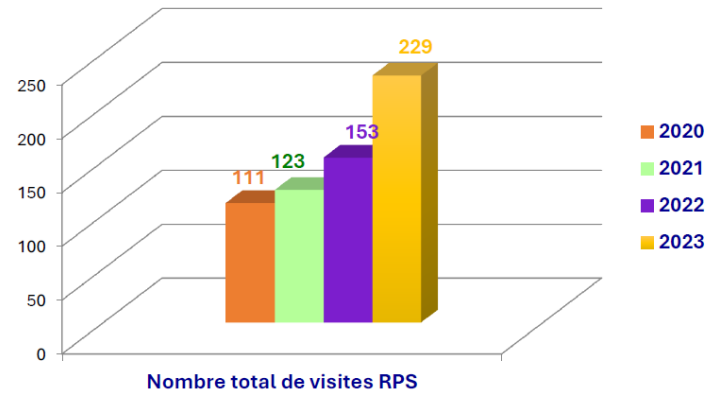


Figure 7 : Nombre de visites RPS 2020-2023 (Rapport de la médecine de prévention 2023, p. 21)

Selon elle, il y aurait une plus grande sensibilisation à ce sujet. Elle ne précise pas vraiment quels en seraient les vecteurs. Comme nous l'avons signalé (cf. 2.2.1), le concept de RPS a commencé à être médiatisé en France il y a une vingtaine d'année. En 2025, on peut considérer qu'il s'est banalisé. En même temps, nous constatons que plusieurs facteurs font obstacle au recensement du nombre de cas par la médecine du travail.

- Du sous-effectif médical

La pénurie médicale peut contribuer à baisser artificiellement le nombre de visites en général. La figure ci-dessous montre comment une vague de départs en retraite de médecins en Ile de France entre 2018 et 2020 contribue à produire une baisse du volume des visites, sans corrélation avec l'effectif.

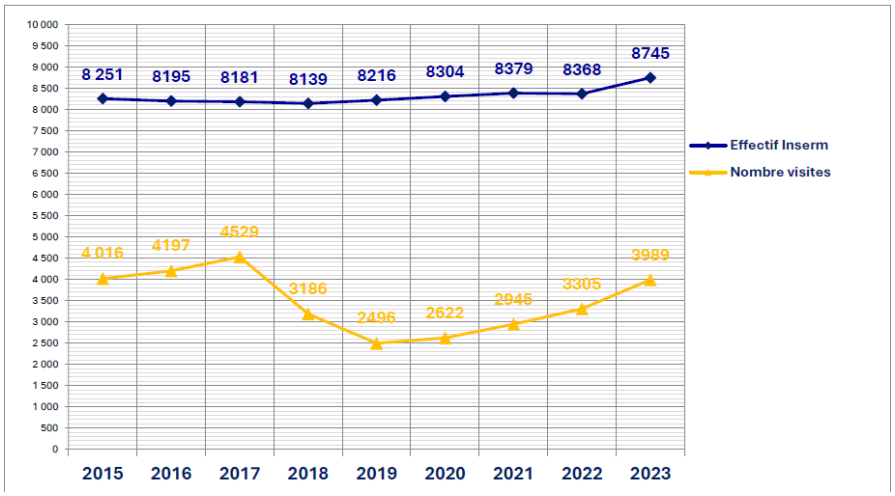


Figure 8 : Nombre de visites 2015-2023 (Rapport de la médecine de prévention, 2023, p. 23)

Au moment des entretiens, des postes de médecin du travail restaient vacants notamment à Paris et Lyon. A la pénurie médicale, s'ajoutent d'autres facteurs concourant à faire baisser le taux de prise en charge médicale (le nombre d'agents convoqués par rapport à l'effectif théorique) : les conditions d'exercice, une participation plus importante des médecins à des réunions, des groupes de travail et à des formations. L'augmentation des visites RPS tend en outre à augmenter l'intensification du travail médical, étant donné que ces consultations sont plus longues et complexes. Dans son rapport annuel de 2023, la médecine du travail souligne que le taux de prise en charge tend à diminuer depuis 2016 (voir figure ci-dessous).

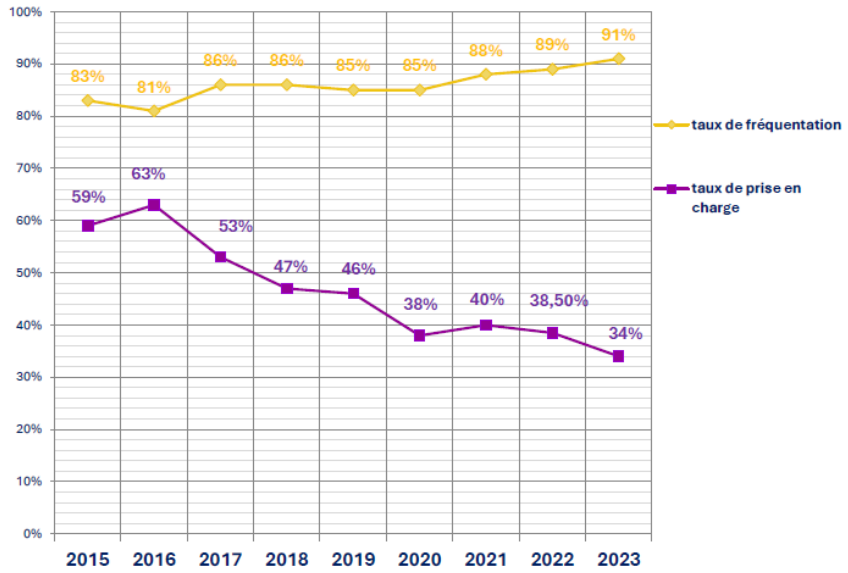


Figure 9 : Taux de prise en charge médicale 2015-2023 (Rapport de la médecine de prévention, 2023, p. 25)

En 2023, seul un tiers de l'effectif a pu être convoqué par la médecine du travail. Cette situation réduit les possibilités de détection de cas en amont et de ceux qui ne se présenteraient pas spontanément à la médecine du travail, et tend à rendre plus irrégulier le suivi des agents.

- De l'éparpillement territorial

Selon les rapports annuels de la médecine du travail, en 2021, 13 médecins sur 39 n'avaient pas remis leur rapport, concernant au total 5,6% de l'effectif ; en 2022, ils étaient 15 médecins sur 39, soit 8,4% de l'effectif ; en 2023, ils étaient 18 médecins sur 40 n'ont pas rendu de rapport, soit 8, 3% de l'effectif. Le rapport de la médecine du travail (2023) constate que ce phénomène se stabilise en région et tend à décroitre en Ile de France. Ce sont des médecins de services interprofessionnels qui traitent un nombre de cas réduits. Ce désengagement résulterait à la fois d'un manque de personnel administratif et d'une réforme des obligations de la médecine du travail interprofessionnelle (elle n'est plus tenue à l'établissement d'un rapport annuel, sauf si les CSE en font la demande). Il contribue à moins bien recenser les cas parmi près d'un dixième de l'effectif.

- Du déni organisationnel des limites

Des acteurs de la prévention tels que préventeur, responsable de service ou représentant du personnel constatent que des agents repérés comme étant en souffrance psychique sont réticents à consulter la médecine du travail. L'un d'eux analyse que la forte implication des agents de l'Inserm dans leur travail ferait obstacle à une prise en charge médicale :

> *« Je leur ai conseillé d'aller à la médecine de prévention, mais les gens pensent que c'est une défaite : ils ont l'impression d'abandonner leur équipe. J'ai vu des gens maigrir, grossir, changer de couleur. » (Agent)*

Nous avons montré que dans le cas de la mise en place de SIFAC+, le déni des limites dans l'organisation contribue à faire perdre à des individus la notion de leurs limites physiques et mentales, des limites entre vie professionnelle et personnelle, à être dans une forme de déni de leur état d'usure (cf. 3.2.3). Ce phénomène de déni conduirait à une sous-évaluation des cas de RPS par la médecine du travail et/ou à un retard dans la détection des cas.

- **Des facteurs de RPS communs**

Le principal facteur de RPS identifié dans le rapport de la médecine du travail se rencontre aussi bien parmi les chercheurs et les postes administratifs : une charge de travail importante, conjuguée à une pression temporelle et un volume horaire augmenté (2023, p. 65). Elle identifie d'autres facteurs comme l'inadéquation entre compétences et postes occupés. Des facteurs de RPS sont spécifiques aux unités de recherche : un management inadapté ; des tensions liées à un contexte de compétitivité dans la recherche ; des conflits de valeurs liés à l'utilisation d'animaux dans l'expérimentation ; une insécurité socio-économique parmi les jeunes chercheurs. Elle préconise le renforcement de l'accompagnement au changement lors des réorganisations. Elle constate en effet que « *certains agents ressentent des difficultés pour appréhender de nouvelles réorganisations* de travail, *notamment parce qu'ils perdent leurs repères habituels*» (2023, p. 31). Nous avons consulté quatre DUERP sur les DR de notre panel. Ils mettent l'accent sur un sentiment de mal être suite au déménagement et un changement à la tête de la DR, dans le cadre d'une restructuration mal accompagnée et/ou soulèvent la question de la soutenabilité de la charge de travail, comme dans l'extrait ci-dessous.

Délégation Régionale RPS	La charge de travail, pour l'ensemble des services, est très élevée conduisant bon nombre d'agents à effetcuer des journées à rallonge, à raccorucir au maximum les temps de pause, etc. Cette situation peut être génératrice de fatigue physique et psychologique à court et moyen terme.	A améliorer	Prioriser les actions, recruter des ressources temporaires ou permanentes afin d'absorber les surplus de travail	Rapidement	Direction / RH

Figure 10 : Extrait d'un DUERP (2023)

En conclusion, la documentation interne sur l'évaluation des RPS (rapport médical annuel, DUERP) converge avec nos analyses de l'existant. Elles mettent notamment en exergue une généralisation du stress et des carences structurelles dans la conduite du changement. Les cas signalés de RPS à la médecine du travail sont en augmentation. Plusieurs facteurs contribuaient à en sous-estimer le nombre, en particulier, parce que l'organisation favorise globalement un déni collectif et individuel des limites physiques et mentales des individus. Ce contexte fait obstacle à une prise en charge médicale. Au moment des entretiens, la médecine du travail constatait que si SIFAC+ ne faisait pas l'objet d'une visite à part entière, sa mise en place contribuait à exacerber les RPS préexistants.

▪ Des limites du dispositif de prévention des RPS

Nous identifions trois principaux obstacles à une bonne prise en charge des RPS.

▪ Des vacances de postes et du *turn over à la prévention*

Le personnel dédié à la prévention des risques connait les mêmes déstabilisations que le reste du personnel. Cela a plusieurs conséquences sur le dispositif de prévention.

- Des conséquences sur la qualité et l'actualisation des DUERP

Sur les différents DUERP communiqués, nous constatons que leur qualité et leur actualisation est très disparate sur le territoire. Cela reflète les données internes (voir figure ci-dessous).

Délégation	Nombre de DUER total attendus pour l'actualisation 2023	Nombre de DUER reçus pour l'actualisation 2023	Taux en % d'actualisation du DUER de la DR pour l'actualisation 2023	Nombre de structures n'ayant pas de registre santé et sécurité au travail (RSST)
Paris IDF Centre Nord	66	40	61	0
Paris IDF Centre Est	52	38	73	0
Auvergne-Rhône-Alpes	36	30	83	0
Est	45	32	71	1
Grand-Ouest	59	54	92	1
Nord-Ouest	84	76	90	1
Nouvelle Aquitaine	27	20	74	2
Occitanie Méditerranée	17	16	94	0
Occitanie Pyrénées	22	20	91	2
Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse	19	9	47	0
Administration du Siège	1	1	100	0
Inserm	428	336	78.5	7
Paris IDF Sud	Non renseigné			

Figure 11 : Taux d'actualisation des DUERP (Bilan annuel santé, sécurité et prévention des risques Inserm, 2023, p. 19)

La dernière mise à jour d'un DUERP de la région parisienne date de 2021. Le document est très sommaire : il se présente comme le résultat d'un questionnaire comportant 71 questions,

indiquant les thèmes prioritaires, sans identifier les facteurs de RPS ni préciser de mesures de prévention. L'unité de travail est définie comme la DR, soit plus d'un millier d'agents ayant des fonctions diverses. Il n'est donc pas exploitable en l'état. Cette situation a un rapport avec la fusion au niveau de la DR. L'équipe de prévention est déstabilisée durablement et ne traite que les urgences. En parallèle, la direction semble tolérer que le volet RPS du DUERP ne soit actualisé que tous les deux ans, au lieu d'un pour les risques professionnels biologiques. Ce contexte ne permet pas à l'Inserm de respecter la réglementation du travail. Cela prive l'organisation de données à jour sur les RPS. On peut se demander aussi si cela ne peut aussi avoir un impact sur la qualité du travail de prévention des RPS. La réalisation du DUERP est l'occasion pour le préventeur d'établir des liens avec les agents. Sans ce travail de proximité, les agents pourraient éprouver plus de difficultés à se saisir des acteurs institutionnels de la prévention pour évoquer leur mal-être au travail.

- Des conséquences sur la coordination avec la médecine du travail

La médecine du travail travaille de concert avec les préventeurs. Ils sont en effet l'un des acteurs pouvant intercéder auprès d'agents repérés comme étant en souffrance, pour les encourager à la consulter. Dans son rapport annuel, la médecine du travail souligne que « *leur absence sur certaines délégations pèse sur l'activité de médecin* » (2023, p. 45).

- Des conséquences sur la coordination nationale de la prévention

Les préventeurs constatent que des *turn over* successifs au niveau de la coordination nationale de la prévention, des RH ou des psychologues participent d'un manque de coordination et d'animation au niveau national. L'Inserm a établi un plan d'action RPS, qui commence à être déployé à partir de 2024. Ce plan vise à harmoniser les pratiques régionales RPS et permettre une analyse des données à l'échelle nationale. Les cellules de veille sociale permettent de suivre en délégation régionale, l'évolution de ces RPS et de discuter des mesures à prendre. Au moment des entretiens, ce plan ne semblait pas avoir porté ses fruits. Son bon déploiement semble dépendre de la stabilité de l'équipe qui porte ce plan.

- **Du cloisonnement dans le travail de direction**

La direction affiche poursuivre des objectifs de performance en termes de production et de santé mentale. Ce travail semble cependant cloisonné.

- Du manque de concertation des acteurs de la santé dans la conduite du changement

Ni la médecine du travail, ni les préventeurs ne sont concertés lors de la conduite du changement. Or ces acteurs ont une bonne connaissance du contexte. Nous avons montré que celui-ci pouvait impacter la performance des réorganisations. Ce manque de concertation au niveau décisionnel ne permet pas de faire de la prévention primaire, c'est-à-dire celle consistant à prévenir les RPS, en agissant sur les facteurs à l'origine des RPS. Cela cantonne les acteurs de la santé au travail à un rôle de « *pompier* », décrit l'un d'eux, c'est-à-dire à faire de la prévention tertiaire, celle consistant à traiter les symptômes, une fois que le mal est installé. Les représentants du personnel alertent en vain depuis des années sur la question de la soutenabilité de la charge de travail. Ils expliquent ne pas avoir voté le plan RPS soumis lors de la F3SCT en 2024, du fait notamment que ce dispositif n'implique pas véritablement les

décideurs ou ne questionne pas les conséquences de leurs décisions sur la charge de travail. Ils soulignent le format ardu ou rébarbatif du document. Celui-ci prend la forme d'une liste de tâches à effectuer avec des échéances, qui semble s'adresser avant tout au commanditaire.

- Un système de pilotage focalisé sur la production

La direction attache une importance à la quantification. Or à notre connaissance, il ne semble pas que l'organisation se soit dotée d'un système de pilotage des indicateurs quantitatifs dans le domaine de la santé, tels que le suivi du taux d'absentéisme et de *turn over*. Ces indicateurs ne semblent pas cités à la différence du nombre de tickets traités par exemple. Il s'agirait donc d'un angle mort dans le travail de pilotage. Il n'existe pas de suivi national du stress par la médecine du travail. L'un des obstacles serait le manque de régularité des visites médicales.

- **Un niveau de connaissances très inégal sur les RPS parmi les préventeurs**

Des acteurs soulignent que le niveau d'expertise de préventeurs, notamment ceux situés dans les unités, est très éloigné de celui du plan RPS. Selon le bilan annuel de santé, sécurité et prévention des risques à l'Inserm (2023), seuls 53% des DUERP mentionnent des RPS. Nous calculons que 17% des DUERP mentionnent des RPS de manière exploitables (c'est-à-dire que les RPS sont renseignés et font l'objet d'un plan d'action).

Parmi les DUER évoquant des Risques psychosociaux		
DUER en %	RPS Renseignés	58,1
	RPS Non-renseignés	41,9
	Parmi ceux qui sont renseignés, combien ont un plan d'action de prévention spécifiques RPS effectués au niveau de l'unité de recherche / service et transcrit dans le DUER	55,1
	Evoquant le travail isolé en dehors de horaires habituels	27,9
	Evoquant le travail isolé en milieu dangereux	3,5

Figure 12 : Bilan des DUERP évoquant les RPS (Bilan annuel santé, sécurité et prévention des risques Inserm, 2023, p. 30)

En conclusion, au moment des entretiens, le dispositif de prévention en matière de RPS ne permet pas de faire de la prévention primaire et est loin de pouvoir de mener des actions coordonnées à l'échelle de l'établissement. Nous faisons des recommandations à ce sujet (cf. 5.2).

4.2. Bilan des RPS depuis la mise en place de SIFAC+

Nous distinguons plusieurs facteurs de RPS pour les besoins de l'analyse. En pratique, ils se conjuguent. Cela contribue à potentialiser leurs effets.

- Des configurations favorisant le stress intense

L'intensification du travail n'est pas un facteur de RPS en soi. Elle le devient quand elle dépasse les capacités des individus. Dans ce cas, elle produit par définition du stress (cf. encadré 4). La question de la soutenabilité de l'intensification du travail était déjà posée dans l'organisation, avant la mise en place de SIFAC+. Cette réorganisation a contribué à augmenter de nombre

de cas où elle se pose. Nous repérons des facteurs organisationnels identifiés par la littérature comme exacerbant les effets du stress (voir encadré ci-dessous).

Encadré 10 : Des facteurs aggravant du stress selon le modèle de Karasek

Selon le modèle de R. Karasek[55], une forte demande n'est pas forcément un facteur de stress jusqu'à une limite. Elle devient un facteur de stress intense quand elle se conjugue avec une faible latitude décisionnelle. D'autres facteurs peuvent aggraver le stress : le manque de soutien hiérarchique et le manque de soutien des pairs.

- **De la perte de latitude décisionnelle**

Plusieurs facteurs contribuent à réduire la latitude décisionnelle, c'est-à-dire la latitude de s'organiser pour mieux faire face à une augmentation du nombre de sollicitations. D'une manière générale, les changements sont vécus par les niveaux opérationnels comme imposés brutalement suivant un calendrier qui ne tient pas compte des limites des capacités des individus. La mise en place du projet de refonte des services financiers en particulier contribue à la perte de latitude décisionnelle dans plusieurs situations :

- Le changement d'organisation dans la conduite du changement informatique entraine une perte de maitrise importante (notamment en rendant tributaire de l'AMUE dans la définition des adaptations aux utilisateurs et dans la maintenance informatique).
- L'inadaptation de SIFAC+ aux besoins des chercheurs tend à les rendre dépendants des services support et de leur capacité à établir des solutions de contournement, leur fait perdre la maitrise dans la planification de l'utilisation des financements de leurs programmes.
- La centralisation du pouvoir tend à rendre dépendant du responsable de service ou d'autres services qui disposent de plus de droits d'accès, dans l'exécution de diverses tâches.
- La mise en place du service facturier a multiplié les situations de dépendance d'autrui au niveau opérationnel en introduisant des nouveaux cloisonnements à ce niveau.

- **Le manque de soutien hiérarchique et par les pairs**

D'une manière générale, l'intensification du travail tend à réduire les possibilités de soutien de la hiérarchie ou par les pairs, en rendant les individus moins disponibles pour le soutien à autrui. Nous avons identifié d'autres configurations :

- Des conséquences de l'augmentation des tensions internes

La mise en place de SIFAC+ a contribué à augmenter les tensions internes. Celles-ci détériorent les relations hiérarchiques ou transverses. Ce contexte contribue à priver du soutien par les pairs et la hiérarchie, qui existe quand les relations internes sont satisfaisantes.

- De l'augmentation des clivages internes

Plusieurs facteurs organisationnels concourent à susciter un sentiment d'un manque d'écoute parmi les niveaux subalternes et les unités de recherche. Cette situation est vécue comme un manque de soutien de l'organisation.

[55] KARASEK & *alii, op. cit.*

- Des configurations favorisant l'usure professionnelle

Plusieurs facteurs favorisent l'usure professionnelle.

- **Du risque de l'instabilité de l'organisation**

Les données montrent que le rythme des réorganisations est régulier et rapproché. Cela favorise les *risques liés à l'instabilité de l'organisation* (voir encadré ci-dessous).

Encadré 11 : Des risques liés à l'instabilité de l'organisation

Le rythme rapproché des changements peut empêcher les salariés de disposer du temps d'adaptation suffisant aux changements imposés. Or, les changements demandent beaucoup d'énergie aux salariés. Ils peuvent se retrouver dans des situations de mise en échec dommageables pour leur santé au travail, constate le comité d'experts présidé par M. Gollac :
« Les changements obligent les travailleurs à élaborer de nouveaux compromis entre les exigences de la tâche, les ressources dont ils disposent et la préservation de leur santé. L'élaboration de ces nouveaux compromis représente une charge et la période où ils ne sont pas stabilisés expose à des risques particuliers. […] Le rythme excessif des changements, les conditions des nouveaux apprentissages ne permettent pas toujours aux travailleurs de mobiliser leurs compétences dans les nouvelles situations : ils ont l'impression que dès qu'ils commencent à être « bons », ils sont mis en échec par un nouveau changement (audition de François Daniellou). L'apprentissage organisationnel, nécessaire, est souvent sous-estimé lors de la conception des processus de changement. Il s'agit d'être en capacité de prendre ses repères, d'être en capacité de se familiariser avec le nouvel environnement que crée le changement. C'est le temps nécessaire à l'adaptation de l'homme à son environnement (audition de Jack Bernon et al.).[56] »

- **Déséquilibre vie personnelle-vie professionnelle**

L'intensification du travail contribue à déséquilibrer le couple vie personnelle-vie professionnelle qui est un facteur de RPS (voir encadré). **Ce risque a augmenté depuis la mise en place de SIFAC + et concerne en particulier les anciens et les responsables de service.**

Encadré 12 : Du déséquilibre vie personnelle-professionnelle

Selon le comité d'experts présidé par M. Gollac, « *l'impact des difficultés de conciliation entre travail et hors travail sur la santé est attesté par de nombreux travaux* »[57].

- **De la violence externe**

Les ratés dans a mise en place de SIFAC+ et les défaillances dans le traitement des anomalies de facturation favorisent les tensions avec les fournisseurs sous forme de relances insistantes voire de propos, pouvant être vécus comme agressifs. En ce sens, l'organisation favorise les violences externes, un facteur de RPS (voir encadré ci-dessous). Cet environnement de travail

[56] GOLLAC *et al., op. cit., .,* p. 166
[57] *GOLLAC et al., op. cit.,* p. 107.

contribue à renforcer l'usure des personnels, en particulier les gestionnaires impliqués dans le traitement des factures (cf. 3.2.3).

Encadré 13 : De la violence externe

La violence externe n'est pas un facteur de RPS en soi. Elle le devient quand l'organisation échoue à les maitriser :
« *Alors que la violence interne peut être éradiquée et relève fréquemment du délit, il est difficile, dans certaines professions, de supprimer tout risque de violence externe. Toutefois, l'organisation n'est souvent pas sans pouvoir sur ce risque, ce qui justifie de le considérer comme un risque psychosocial.* »[58]

- **De l'augmentation des facteurs d'usure des métiers et du risque de *burn out***

La persistance de configurations générant du stress, notamment intense, et la multiplication des facteurs d'usure professionnelle augmentent le risque de survenue de *syndrome d'épuisement professionnel (ou burn-out)*, une situation qui met le professionnel dans une forme d'impasse qui renforce l'usure et conduit le plus souvent à l'arrêt de travail (voir encadré). La mise en place de SIFAC+ semble dégrader des situations préexistantes.

Encadré 14 : Le syndrome d'épuisement professionnel ou « burn out »

Le *burn out* est un concept scientifique mal consolidé. De manière consensuelle, il peut être défini comme « un état d'esprit durable, négatif et lié au travail affectant des individus « normaux ». Il est d'abord marqué par l'épuisement, accompagné d'anxiété et de stress dépassé, d'un sentiment d'amoindrissement de l'efficacité, d'une chute de la motivation et du développement de comportements dysfonctionnels au travail. Cette condition psychique est progressive et peut longtemps passée inaperçue du sujet lui-même. Elle résulte d'une inadéquation entre les intentions et la réalité professionnelle. Le *burn out* s'installe en raison de mauvaises stratégies d'adaptation associées au syndrome, souvent autoentretenu »[59].

Le *burn out* apparait « *comme l'une des multiples modalités de réponse – mal adaptée – à une situation de stress chronique* »[60]. Il est associé par la littérature scientifique à 130 manifestations. Elles peuvent être regroupées dans plusieurs catégories : hyperactivité/épuisement ; désengagement des relations avec les autres et le travail (tolérance plus forte à la maltraitance, difficulté à écouter et à témoigner de l'empathie, désillusionnement) ; détresse psychologique (agressivité ou dépressivité) ; pétrification cognitive (diminution de l'efficacité cognitive) ; appauvrissement (indifférence émotionnelle, repli sur soi, crise spirituelle, ennui) ; retentissements psychosomatiques (troubles du sommeil, alimentaires, baisse des défenses immunitaires, migraine, palpitations, hypertension, troubles digestifs, mal de dos, maladies de peau, prise de psychostimulants, etc..) . Ces manifestations peuvent paraître parfois contradictoires à l'observateur extérieur, mais elles ont en commun de créer un cercle vicieux qui empêche le sujet de sortir de la situation et l'aggrave[61].

[58] GOLLAC et *al. op. cit*., p. 113.
[59] SCHAUFELI W.B. & ENZMANN D., *The burn out companion to study and practice : a critical analysis*, 1998, Londres, edition Taylor & Francis, p.36.
[60] ZAWIEJ Philippe, *Le burn out*, 1999, Paris, Presses Universitaires de France (édition 2016), p.17.
[61] *Ibid.*

D'autres configurations favorisant les RPS

D'autres configurations favorisent les RPS. Elles concernent principalement les agents situés à des niveaux opérationnels, c'est-à-dire en situation de faire.

Des conflits de valeur : la qualité empêchée

Les conditions de mise en place du projet de refonte des services financiers (déstabilisation des collectifs de travail, mise en place d'une centralisation du pouvoir, mise en production d'un outil mal recetté et inabouti, sans un accompagnement suffisant) ont contribué à multiplier les situations où des opérationnels se trouvent empêchés de bien travailler. Cette situation est un facteur de RPS bien identifié par la littérature (voir encadré). Le personnel titulaire est d'autant plus impacté qu'il est animé par une conscience professionnelle exigeante, forgée par son attachement à l'Inserm et à sa mission de service public.

Encadré 15 : Des conflits de valeur

Les conflits de valeur, c'est-à-dire l'obligation de travailler à l'encontre de sa conscience professionnelle, est un facteur de risques psychosociaux documenté par de nombreux médecins du travail[62]. La configuration où l'organisation empêche des personnes de travailler selon leur idéal de métier est un facteur de risque spécifique appelé la « qualité empêchée ». Les conséquences néfastes pour la santé mentale de la qualité empêchée ont été démontrées par les psychologues du travail[63].

Du déséquilibre effort-récompense

L'organisation pousse le personnel jusqu'à ses limites physiques et mentales, sans le reconnaitre. Cette configuration déséquilibre le couple effort-récompense, ce qui constitue un facteur de risques psychosociaux (voir encadré ci-dessous). Ce sentiment est particulièrement exprimé, quand des agents subissent des pressions internes ou externes. Ils n'arrivent pas à satisfaire leurs collègues, subalternes ou responsables, en dépit de leurs efforts. Ces situations les privent de la reconnaissance des pairs ou de la hiérarchie.

Encadré 16 : Du déséquilibre effort-récompense

La reconnaissance est une notion complexe, mais elle peut être modélisée comme un couple effort-récompense[64]. Selon le collège d'experts, « *un mauvais équilibre effort-récompense est un facteur de risque largement attesté* »[65]. En outre, il existe une plausibilité biologique au lien entre justice au travail

[62] GOLLAC *et al*., *op. cit.*
[63] DEJOURS C., « Nouvelles formes de servitude et suicide », *Travailler*, 2005, n° 13, p. 53-74 ; DEJOURS C., *Travail vivant*, 2009, Payot ; CLOT Yves, *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux,* 2010, Paris, Édition La découverte.
[64] SIEGRIST J., « Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions », dans *Journal of Occupational Health Psychology*, 1996, vol. 1, p. 27-41.
[65] GOLLAC *et al., op cit.,* p. 128.

et santé[66]. Globalement, « *les études montrent qu'il existe une association entre la justice relationnelle et la santé mentale* »[67].

- **De l'épuisement professionnel par l'ennui**

Les retards dans la mise en place de SIFAC+ ont allongé la période de chômage technique générée par la bascule entre deux outils. Cette configuration peut produire de l'épuisement par l'ennui (voir encadré). Il s'agit également d'une situation où la qualité se trouve empêchée dans une forme aigue.

Encadré 17 : Du syndrome d'épuisement professionnel par l'ennui

Le phénomène de bore-out ou syndrome d'épuisement professionnel par l'ennui est de plus en plus documenté dans la littérature. Selon Werder et Rothlin[68], c'est l'absence de tâches signifiantes, plutôt que le stress, qui constitue le principal problème d'un grand nombre de travailleurs. Le syndrome d'épuisement professionnel par l'ennui se caractérise par trois éléments : l'ennui, l'absence de défis et le désintérêt. Passer ses journées à tuer le temps est susceptible d'avoir, sur la santé, des effets tout aussi délétères que de trop travailler. La sous-activité souvent associée à un sentiment d'inutilité est susceptible de générer des baisses de l'estime de soi pouvant aller jusqu'à la dépression ainsi que des maladies cardio-vasculaires liées aux habitudes palliatives destinées à tromper l'ennui (pause cigarettes et grignotages plus fréquents). Les effets néfastes connus vont « *de la fatigue quotidienne physique, mentale et nerveuse jusqu'à des manifestations psycho-pathologiques : crises nerveuses, généralisation des automatismes, désintérêt social, prises de psychotropes. Ces effets nocifs sont liés à un travail statique, à une activité mentale intense de microdécisions et de gestion de nombreux incidents en contraste avec une activité qui dans le même temps reste très monotone. […] Selon "le modèle cumulatif" de Kornhauser (1965), "ce qui constitue le facteur pathogène du travail répétitif n'est pas la répétition ou la contrainte en elle-même mais l'impossibilité de mettre en jeu ses capacités dans une tâche élémentaire et toujours identique, ce qui conduit à une diminution de l'estime de soi, au découragement, à des sentiments d'inanité, d'échec et d'infériorité".*[69] »

[66] ELOVAINIO M., FERRIE J.E., SINGH-MANOUX A., GIMENO D., DE VOGLI R., SHIPLEY M. et AL., « Organisational justice and markers of inflammation: the Whitehall II study », dans *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 2010, vol. 67, n° 2, p. 78-83.
[67] GOLLAC *et al. op. cit.,* p. 130.
[68] ROTHLIN Philippe & WERDER Peter R., *Diagnose Boreout. Warum unterforderung in Job krank macht*, 2007, Hedelberg, Redling Wirtschaft
[69] GOLLAC *et al., op. cit.*, p. 119.

5. Recommandations

Préambule aux recommandations

La formulation des recommandations appelle quatre remarques préalables :

- Les recommandations présentées ci-dessous ne prétendent aucunement être des solutions prêtes à l'emploi. Elles ne sont pas non plus exclusives, d'autres pistes de réflexion, suscitées par la lecture du présent rapport, peuvent émerger. Elles ont vocation, non pas à se substituer à la formation spécialisée mais, au contraire, à constituer un point d'appui susceptible d'aider les membres de la formation spécialisée à approfondir leur réflexion sur des mesures de prévention possibles.

- Notre travail d'expertise ne saurait prétendre à l'exhaustivité. Conformément à la demande de la formation spécialisée, nous avons insisté sur les aspects à partir desquels nous estimons qu'il serait possible, sinon d'apporter des améliorations, du moins de prévenir une détérioration des conditions de travail des salariés dans le contexte étudié.

- L'obligation de transcrire ces risques dans le Document unique d'évaluation des risques professionnels doit être rappelée. En effet, le chef d'établissement a l'obligation de mettre à jour ce document transcrivant les résultats de l'évaluation des risques qu'il a effectué, en liaison avec les acteurs internes et externes de l'établissement (C. Trav. Art. L.4121-3-1 et R.4121-1 et s.).

- L'obligation de mettre en œuvre des mesures effectives visant l'élimination des risques et la prise en charge des atteintes à la santé doit également être rappelée. L'évaluation des risques constitue le point de départ de toute démarche de prévention. Rappelons que tout employeur est soumis à une obligation générale en matière de santé et de sécurité des travailleurs. (C. Trav. Art. L.4121-1 à L.4121-5). La jurisprudence a précisé qu'il s'agit ici d'une obligation de sécurité de moyens renforcée. Selon la Cour de cassation, « *ne méconnaît pas l'obligation légale lui imposant de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs, l'employeur qui justifie avoir pris toutes les mesures prévues par les articles L.4121-1 et L.4121-2 du Code du travail* » (Cass. Soc. 1er juin 2016 n° 14- 19702). Ces mesures comprennent des actions de prévention des risques professionnels, des actions d'information et de formation et la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. Ces mesures sont mises en œuvre sur le fondement des neuf principes généraux de la prévention. Enfin, l'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

5.1. Recommandations particulières

Nous identifions plusieurs pistes d'amélioration concernant la mise en place de SIFAC+.

- Mieux soutenir le personnel

Les entretiens font ressortir une forte attente de soutien du personnel.

- **Mieux communiquer**

Les agents sont en attente d'une communication plus adaptée à leur besoin de soutien. Il s'agirait moins de les rassurer que d'être précis dans le diagnostic de la situation. Ils attendent un état des lieux des livraisons de module et des correctifs, un plan d'assistance et des mesures, ainsi qu'une reconnaissance des impacts subis. Le rapport peut aider dans ce travail.

- **Renforcer les équipes de manière plus pérenne**

Des services ont besoin de renfort et en même temps ne sont pas en capacité de former de nouvelles recrues ou n'ont pas envie de s'investir dans la formation d'un renfort de courte durée. Afin de les aider au mieux, nous suggérons de privilégier plutôt des renforts pérennes. Des services comme le service facturier semblent particulièrement en difficulté mais ce n'est pas le seul. Un recrutement pérenne permettrait de capitaliser les formations. L'idée de constituer une équipe de salariés polyvalents pouvant renforcer des services suivant des pics pourrait être étudiée.

- **Mieux gérer les cas complexes**

La situation semble nécessiter la mise en place d'une cellule de crise ou une sorte de deuxième niveau de traitement par rapport à l'organisation en place. Il en existe parfois en DR, ces initiatives sont éparpillées. Il manquerait un dispositif coordonné au niveau national et structuré par une procédure. Il aurait pour but de traiter les cas complexes, qui impliquent plusieurs services et/ou dont le règlement s'éternise, par exemple. Ce dispositif regrouperait des professionnels très compétents, dotés de droits étendus. Il permettrait de soulager les responsables de service. Nous identifions plusieurs objectifs :
- recenser et traiter les tickets les plus anciens (terme à définir) ;
- recenser et traiter les factures les plus anciennes (terme à définir).

Un dispositif pourrait être mis en place vers lequel renvoyer les prises d'appel et/ou les mails des fournisseurs dans des conditions à définir. Il serait chargé de centraliser les cas complexes (à définir) et doté de moyens élargis pour les traiter. Ce dispositif pourrait soulager les services facturiers.

- **Mieux coordonner et partager les connaissances écrites**

Le personnel souffre d'un manque d'écrit. Il décrit un foisonnement de lieux d'échanges oraux qui donnent le sentiment de se perdre. Il apparait que de nombreuses personnes cherchent des solutions de leur côté. Nous proposons les pistes d'amélioration suivantes.
- Dédier un espace partagé et organisé à la communication écrite sur SIFAC+ ;
- Accompagner les réunions métier de relevés de conclusions rédigés et portés à la connaissance de tou(te)s via cet espace commun;
- Mieux coordonner les clubs utilisateurs métiers et en DR, notamment en termes de solutions procédurales et de productions écrites ;
- Communiquer sur le recensement des anomalies ou manques de SIFAC+ et leur état d'avancement à travers un fichier partagé.

▪ Fluidifier l'organisation

Les entretiens montrent que l'organisation actuelle génère des lourdeurs, qui empêchent de bien travailler tout en impactant la performance. Nous proposons les pistes suivantes.

▪ **Elargir les droits d'accès pour faciliter le travail**

Il apparait nécessaire de débloquer la chaine de traitement des facturations en mettant les mêmes droits à tous les acteurs intervenants successivement, notamment au niveau de SIFAC+ et l'accès à SAFir. Cette mesure permettrait de soulager les équipes.

▪ **Elargir la liste des validateurs pour accélérer les créations de compte**

La liste des validateurs de compte SIFAC+ est trop restreinte en nombre. Cette responsabilité pèse sur un nombre trop réduit de personnes, qui ne sont pas forcément en mesure de faire face aux demandes.

▪ **Evaluer la pertinence du schéma de communication avec les utilisateurs**

L'interlocuteur des utilisateurs sur SIFAC + est le responsable de service. Cela pose des nombreuses difficultés que nous avons analysées dans ce rapport. La pertinence de ce schéma doit être réévaluée. Le réseau de correspondants SAFir semblait donner satisfaction. L'idée devrait être étudiée de reconstituer un réseau analogue pour SIFAC +.

▪ Améliorer la compréhension mutuelle

Les entretiens révèlent une incompréhension mutuelle entre direction et niveaux opérationnels sur les blocages dans l'application des procédures. Nous proposons les pistes suivantes.

▪ **Organiser des formations de niveau avancé par métier**

Au cours des entretiens, des agents ont demandé des formations poussées par groupe de métier, qui entreraient dans les détails, avec des exemples concrets, sur des thématiques. Ces

séances sont de nature à identifier des cas où les procédures peuvent buter et/ou les difficultés types des utilisateurs.

- **Mieux analyser les blocages des utilisateurs**

Les blocages des utilisateurs doivent être considérés comme des sources d'enseignement. Ils peuvent permettre d'identifier des cas particuliers où les procédures ne sont pas adaptées ou des lacunes ou des divergences sur des règles de métier. Ils nécessitent d'être mieux analysés. Nous suggérons de pratiquer les cas qui bloquent avec les utilisateurs qui posent des questions, après une réunion par exemple. La compréhension du blocage pourrait aider d'autres utilisateurs qui n'osent pas poser la même question ou servir à discuter de règles de métier.

- Repenser le partenariat avec l'AMUE

Les ratés de la mise en place de SIFAC + doivent permettre de réfléchir à améliorer le partenariat avec l'AMUE, notamment les modalités de concertations des utilisateurs et la fiabilité de la communication.

5.2. Recommandations générales

Nous formulons ici des recommandations d'ordre général.

- Améliorer la performance globale

Nous proposons des pistes de réflexion afin de mieux concilier les objectifs de production et en matière de RPS de l'Inserm. Le cas de SIFAC+ montre que ces deux dimensions s'intriquent.

- **Améliorer la conduite du changement**

Deux principaux axes d'amélioration de la conduite du changement émergent :
- associer les préventeurs et la médecine du travail dans la conduite du changement ;
- mieux consulter les utilisateurs.

- **Diversifier les profils des cadres de direction**

Les cadres issus de la promotion interne et de l'extérieur peuvent contribuer à la performance, chacun de manière spécifique. Aussi il conviendrait de mieux diversifier les profils afin de profiter des différentes formes de performances et de connaissances.

- **Evaluer la pertinence de l'organisation de la direction générale**

Les données recueillies interrogent la pertinence de la séparation entre support et chercheurs, introduite en 2021. Elle tend à « cloisonner » le travail de direction (pour reprendre le terme employé par les agents). Il apparait que des sujets comme SIFAC+ sont transverses et les

impacts sur les chercheurs n'ont peut-être pas été évalués à leur juste mesure. Cette séparation aurait été introduite afin de rendre plus supportable la charge de travail du poste. D'autres séparations pourraient être envisagées, par exemple géographiquement ou par groupes de thématiques de recherche.

- **Améliorer le pilotage de la performance**

Le pilotage est réalisé à partir d'indicateurs quantitatifs. Ils permettent de rendre compte au commanditaire. Nous avons montré que ceux-ci peuvent être biaisés, notamment parce qu'ils occultent des dimensions qualitatives. Nous proposons les axes d'amélioration suivants :
- Intégrer le taux de *turn over* et d'absentéisme au pilotage ;
- Mieux définir les indicateurs de production, en intégrant la mesure de la complexité. Par exemple, concernant le suivi des tickets, le temps de traitement est un indicateur de la complexité du travail ;
- Mieux intégrer toutes les dimensions de la performance dans la commande ;
- Mieux distinguer la mesure de la performance de l'organisation, de celle des individus, en particulier concernant les cadres de direction. Des réorganisations peuvent produire des dysfonctionnements, sans que les cadres qui les ont menées aient démérité. La capacité d'analyse critique et de proposition d'amélioration pourrait être mieux valorisée.

- Mieux encadrer les pratiques du management

Les données permettent de relever au moins deux points problématiques en termes de management, qui doivent être régulés.

- **Mettre des limitations horaires aux mails**

Des managers envoient des mails en dehors des horaires de travail standards. Cela témoigne d'une situation dégradée de travail pour eux. Cela peut aussi impacter la relation managériales, dans la mesure où les subalternes n'ont pas forcément le même investissement. Des agents proposent de limiter les horaires d'envoi des mails, par exemple dans le règlement intérieur ou une charte interne.

- **Mettre en place une médiation pour les cas de management vécus comme délétères**

Nous avons détectées des situations d'agents en grande souffrance à cause d'une pratique managériale inadaptée. Il ne s'agit pas nécessairement de pratiques illégales, mais qui sont particulièrement pathogènes et contre-productives en termes d'efficacité et de santé au travail. Ces situations semblent connues de la direction. Il conviendrait de mettre en place une cellule de médiation, afin de rectifier la posture managériale et de mieux définir les limites du pouvoir managérial. Plus généralement, l'établissement d'une statistique précise du *turn over* et d'absentéisme par service permettrait de mieux identifier les dérives dans la pratique managériale et de les encadrer.

- Améliorer le travail de prévention

Il est préférable de faire adhérer les représentants du personnel au plan RPS. Le fait qu'ils ne le votent pas doit questionner. Nous proposons plusieurs pistes d'amélioration.

- **Mieux communiquer avec les acteurs de la prévention**

Le plan RPS est vécu comme un document indigeste par les représentants du personnel. Nous suggérons de mieux distinguer l'activité de compte-rendu d'activité à la direction et d'animation du travail de prévention. Un texte écrit et synthétique (plutôt qu'un tableau) présentant la méthode et les pistes de travail prioritaire pourrait être plus clair.

- **Clarifier les pistes de travail prioritaires**

Le plan RPS doit intégrer l'état des collectifs de travail en nombre et en niveau de formation. De ce point de vue, il est nécessaire de mieux identifier des priorités de travail, des thématiques RPS sur lesquelles engager des groupes de travail et former les acteurs de la prévention en priorité. Nous en identifions plusieurs :
- mieux encadrer la pratique managériale ;
- mieux définir les indicateurs de performance globale ;
- mieux prévenir le syndrome d'épuisement professionnel, en sensibilisant et en favorisant le repérage et le traitement des cas.

6. Annexes

6.1. Bibliographie

BECKER Howard Saul, *Le travail sociologique, Méthode et substance*, 1970/2006, Saint-Paul Fribourg, Editions Saint-Paul Fribourg Suisse

BENQUET Marlène, MARICHALAR Pascal, MARTIN Emmanuel, « Responsabilités en souffrance, les conflits autour de la souffrance psychique des salariés d'EDF-GDF (1985-2008) », *Sociétés contemporaines*, 2010/3 (N°79), p. 121-143

BERRY M.*, Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion*, 1983, Centre de recherche en gestion de l'école Polytechnique

BESSE Isabelle, *Les conflits de cadres à Fret SNCF (2010-2015). Sociologie d'une lutte pour la construction de sens*, 2019, thèse de doctorat de l'université Versailles Saint-Quentin

BOUQUIN Stephen (coord.), *Résistances au travail*, 2008, Paris, Editions syllepse

CLOT Yves, *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, 2010, Paris, Édition La découverte

CONINCK Frédéric (de), « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue française de gestion*, 1998/120, p. 162-168

DEJOURS Christophe, *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, 1998, Editions du Seuil, Paris

DEJOURS C., 2005, « Nouvelles formes de servitude et suicide », *Travailler*, n° 13, p. 53-74

DEJOURS C., 2009, *Travail vivant*, Payot

DUJARIER Marie-Anne, *L'idéal au travail*, 2006, Paris, Presses Universitaires de France

DUJARIER Marie-Anne, *Le management désincarné*, 2015, Paris, Edition La découverte

ELOVAINIO M., FERRIE J.E., SINGH-MANOUX A., GIMENO D., DE VOGLI R., SHIPLEY M. et AL., « Organisational justice and markers of inflammation: the Whitehall II study », dans *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 2010, vol. 67, n° 2, p. 78-83

FRIEDBERG Erhard, *Le pouvoir et la règle: dynamiques de l'action organisée*, 1993, Paris, Edition du Seuil

GAULEJAC V. (de), *La société malade de la gestion, Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, 2005, Paris, Edition du Seuil

GLASER G. Barney & STRAUSS Anselm, *La découverte de la théorie ancrée : stratégies pour la recherche qualitative*, 1967, Paris, Edition Armand Colin

GOLLAC M., VOLKOFF S., Citius, altius, fortius, dans *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 114, septembre 1996, Les nouvelles formes de domination dans le travail (1), p. 54-67

GOLLAC M. et VOLKOFF S., 2001, « Intensité et fragilité », in Jeannot G. et Veltz P. (dir.), *Le travail entre l'entreprise et la cité*, éd. de l'Aube

GOLLAC Michel (sous la direction de) & BODIER Marceline, 2011, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux suite à la demande du Ministre du Travail, de l'emploi et de la santé. Le rapport est consultable sur internet (URL : https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf)

KARASEK Robert & THEORELLE Töres, *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*, 1990, New-York, Basic Books

KAUFMANN Jean-Claude, *L'enquête et ses méthodes, L'entretien compréhensif*, 2007, Paris, Edition Armand Colin, p. 91

KOUABENAN D. R., CADET B., HERMAND D. et MUNOZ SASTRE M. T., *Psychologie du risque : identifier, évaluer, prévenir*, De Boeck, Bruxelles

LHUILIER Dominique, 2009, *Travail, management et santé psychique*, Connexions n°91

OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre, « La rigueur du qualitatif. L'anthropologie comme science empirique », *Espaces Temps*, 2004/84-86, *L'opération épistémologique, Réfléchir les sciences sociales*, p. 38-50

OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre, *La rigueur du qualitatif, Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*, 2008, Louvain-La-Neuve, Editions Academia-Bruylant

ROTHLIN Philippe & WERDER Peter R., *Diagnose Boreout. Warum unterforderung in Job krank macht*, 2007, Hedelberg, Redling Wirtschaft

SCHAUFELI W.B. & ENZMANN D., *The burn out companion to study and practice : a critical analysis*, 1998, Londres, edition Taylor & Francis

SIEGRIST J., « Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions », dans *Journal of Occupational Health Psychology*, 1996, vol. 1, p. 27-41

TERSSAC G. (de), « Le travail d'organisation comme facteur de performance », *Les cahiers du changement*, 1998/3, p. 5-14

VALLERY Gérard & LEDUC Sylvain, *Les risques psychosociaux*, 2012, Paris, Presses Universitaires de France

VAN CAMPENHOUDT Luc, MARQUET Jacques, QUIVY Raymond, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 1988/2017, Malakoff, Edition Dunod

ZAWIEJ Philippe, *Le burn out*, 1999, Paris, Presses Universitaires de France (édition 2016)

6.2. Liste des documents transmis

Les documents suivants ont été demandés à la direction et ont été transmis :

- L'organigramme par site et par fonction ;
- Une présentation de SIFAC + ;
- Le Document unique d'évaluation des risques professionnels (et les éventuels documents de travail qui ont permis son élaboration) – (R.4121-1 du Code du Travail) ;
- Le programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail ;
- Rapport social unique ;
- Bilan hygiène et sécurité ;
- Rapport annuel d'activité du médecin du travail ;
- Fiche d'exposition aux risques professionnels établie par le médecin du travail ;
- Le détail des tickets d'anomalie ;
- Les PV du Comité social des deux dernières années.

Les documents suivants ont été demandés à la direction et n'ont pas été transmis :

- Le cahier des charges de SIFAC + (sans objet : document inexistant) ;

6.3. Délibération de la F3SCT du 5 juin 2025

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

Inserm
La science pour la santé
From science to health

RÉLEVÉ DES PROPOSITIONS ET AVIS DE LA F3SCT
RÉUNION N°03-2025 du 5 juin 2025 - en séance ordinaire

Participaient à la réunion :

Au titre des représentants de l'administration
M. Damien ROUSSET – Directeur général délégué à l'administration de l'Inserm, président de la Formation spécialisée

Au titre des représentants du personnel

Titulaires

SGEN-CFDT	Mme Cécile COURIAUD
	Mme Sandrine CURTET
	M. Denis GREUET
SNCS-FSU	M. Bertrand DUVILLIE
	M. Olivier LAHUNA
SNTRS-CGT	Mme Christelle DUSSERT
	Mme Claudia GALLINA-MULLER
	M. Jean-Marie MANGIN
SNPTES	M. Lionel DESRAYAUX

Suppléants (sans voix délibérative)

SGEN-CFDT	Mme Sylvie LACHKAR-COLMERAUER
	Mme Brigitte TREILLARD
SNCS-FSU	Mme Ghislaine GUILLEMAIN

Au titre d'invité permanent pour l'administration
M. Nicolas PESNEL – Directeur des Ressources humaines de l'Inserm
Mme Maïmouna DIAGNE – Chargée du dialogue social

Au titre de la Coordination de prévention des risques
Mme Barbara DUFEU – Conseillère coordonnatrice de prévention des risques

Au titre de la Médecine de Prévention :
Dr Béatrice BIE, médecin coordinateur, responsable du service de médecine de prévention

Au titre d'experts invités
M. Adrien MIANOWSKI – Directeur Administratif et Financier Adjoint
M. Nicolas PRUVOST – Directeur de Programme SIFAC+
Mme Marie-Laure GRISELLE – Agent Comptable Principale

Absents ou excusés
Mme Sonia BARBEY – SGEN-CFDT
M. Régis BOBE - SGEN-CFDT
Mme Laurence PIBOUIN-FRAGNER - SGEN-CFDT
Mme Maud LE GALL – SNCS-FSU
Mme Frédérique FROUIN-MORLON – SNTRS-CGT
Mme Valérie DESSIRIER - SNTRS-CGT
Mme Agathe ZOUIOUIECH - SNTRS-CGT
M. Hassan ARHAB – SNPTES
Mme Laure VILLAROYA-GIRARD – Inspectrice SST de l'IGAENR

La Formation spécialisée en matière de santé, de sécurité et des conditions de travail (F3SCT) de l'Inserm s'est réunie sous la présidence de M. Damien ROUSSET, Directeur-général délégué – Administration, représentant M. Didier SAMUEL, Président-Directeur Général.

Les décisions suivantes ont été prises en séance :

Procès verbaux soumis pour Approbation :

1. PV de la séance ordinaire du 20 février 2025
   Approuvé à l'unanimité.

2. PV de la séance extraordinaire du 7 mai 2025
   Approuvé à l'unanimité.

Questions diverses abordées

1. Point d'information quant au Phéochromacytomes au sein d'un même laboratoire en DR Aura : Une enquête est en cours, dirigée par la cellule d'intervention en région de Santé Publique France.
2. Organisme compétent en radioprotection (OCR) de l'Inserm : Certifié sans réserve – En attente du rapport définitif.

Sujet soumis pour Avis :

Point relatif au déploiement de SIFAC + – pour information
3 avis ont été votés favorablement à l'unanimité.

Avis n°1 – Défaillances SIFAC+ : dégradation des conditions de travail à l'Inserm

Les représentants du personnel constatent que les dysfonctionnements persistants liés au déploiement de SIFAC+ ont des impacts majeurs sur le fonctionnement des services, des unités de recherche et sur les conditions de travail de tous les agents.

Depuis la bascule vers SIFAC+ début 2025, les dysfonctionnements massifs et persistants de l'outil ont désorganisé l'ensemble des processus de gestion (commandes, remboursements de missions, suivi budgétaire, etc.) et entraîné :

- Une surcharge de travail importante, en raison de procédures plus longues, instables et incomplètes et des lenteurs de l'application ;
- Une perte d'autonomie des gestionnaires et un brouillage des circuits de décision (problème de traçabilité des actions) ;
- Des blocages sur des tâches courantes (fiche agent, bons de commande, factures, remboursements) qui ont des conséquences concrètes sur les agents et les laboratoires ;
- Des bugs à tous les niveaux
- ...

Les représentants du personnel tiennent à *rappeler fermement que ces problématiques ne relèvent pas d'un mauvais usage de l'outil par les agents*, mais bien de *choix techniques, organisationnels et politiques* : calendrier de mise en œuvre précipité, absence d'anticipation, mauvaise coordination entre les acteurs, défaillances structurelles dans l'accompagnement, l'assistance et la communication.

Face à cela, les représentants du personnel demandent la mise en œuvre immédiate des mesures suivantes :

1. *Fourniture d'un état des lieux complet, précis et partagé* des dysfonctionnements connus, la liste des modules manquants et des conséquences quantifiées (retards de traitement, impacts financiers, intérêts moratoires, etc.).
2. *Élaboration et diffusion d'un rétroplanning détaillé* listant les correctifs à apporter, leurs porteurs, les échéances, et les ressources mobilisées.

Les dysfonctionnements de Sifac + n'impactent pas seulement les fonctions support mais ils ralentissent, voire empêchent le travail de recherche et le développement de nouvelles thérapies. Cela a un impact fort sur la santé mentale des personnels scientifiques.

Une grande souffrance au travail est constatée, avec des signaux de détresse et de risques psychosociaux avérés. Cet état de fait est en constante augmentation.

L'instance demande :

1. *L'arrêt immédiat de toute forme de pression, de culpabilisation ou de remise en cause des agents*, que ce soit de la part de la hiérarchie, des collègues ou des partenaires externes.
2. *La mise en place de cellules de médiation et d'écoute dans les services les plus exposés*, pour apaiser les tensions, reconstruire la confiance et éviter les dérives relationnelles.
3. *La reconnaissance explicite, institutionnelle et visible de l'engagement, du professionnalisme et de la résilience des agents impactés*, par des messages clairs de la direction et des responsables hiérarchiques.
4. *Un accompagnement renforcé sur le plan humain* :
   - L'appui de la médecine de prévention pour une surveillance accrue des risques psychosociaux (RPS) ;
   - La possibilité d'appels à des psychologues du travail ;
   - L'ouverture de possibilités de mobilité temporaire ou de soutien administratif pour les agents en détresse.
5. *La mise en œuvre d'une politique de compensation financière pour les personnels lésés*, notamment pour :
   - Les agents ayant subi des agios ou intérêts liés aux retards de remboursement ;
   - Les personnels en surcharge de travail suite aux dysfonctionnements.

Les représentants des personnels rappellent que l'attractivité et les conditions de travail des métiers de la recherche sont déjà fortement dégradées. De plus, la situation actuelle est sur le point de détruire les capacités de l'Inserm à remplir ses missions.

Avis n°3 – Défaillances SIFAC+ : demande d'une expertise

La formation spécialisée ne disposant pas des éléments nécessaires à l'évaluation des **risques professionnels, des conditions de santé et de sécurité ou des conditions de travail**, demande le recours à un expert certifié conformément aux dispositions des articles R. 2315-51 et R. 2315-52 du code du travail.

Les représentants des personnels demandent qu'une expertise soit diligentée sur la base du point 2 de l'article R253-4 afin d'évaluer ces risques.

« 2° En cas de projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail lorsqu'il ne s'intègre pas dans un projet de réorganisation de service. »

Article R253-54 du code général de la fonction publique

Dans les administrations de l'Etat, les collectivités et les établissements mentionnés aux articles L. 3, L. 4 et L. 5 du présent code et dans les groupements de coopération sanitaire de moyens de droit public, lorsque la formation spécialisée ne dispose pas des éléments nécessaires à l'évaluation des risques professionnels, des conditions de santé et de sécurité ou des conditions de travail, son président peut, à son initiative ou suite à une délibération des membres de la formation, faire appel à un expert certifié conformément aux dispositions des articles R. 2315-51 et R. 2315-52 du code du travail :

1° En cas de risque grave, révélé ou non par un accident de service ou par un accident du travail ou en cas de maladie professionnelle ou à caractère professionnel ;

Relevé des propositions et avis de la F3SCT n°03-2025 du 5 juin 2025

2° En cas de projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail lorsqu'il ne s'intègre pas dans un projet de réorganisation de service.

Les frais d'expertise sont supportés par l'administration, la collectivité territoriale ou l'établissement dont relève la formation spécialisée.

L'autorité administrative ou territoriale fournit à l'expert les informations nécessaires à sa mission. Ce dernier est soumis à l'obligation de discrétion définie à l'article R. 254-53.

La présidence de la F3SCT indique en séance qu'elle ne s'opposera pas à la demande d'expertise concernant les impacts sur les conditions de travail des agents, en particulier psychosociales, du déploiement de SIFAC+ à l'Inserm. Il est précisé que le périmètre de l'expertise est l'ensemble de l'établissement.

Damien Rousset
Directeur Général Délégué à l'Administration