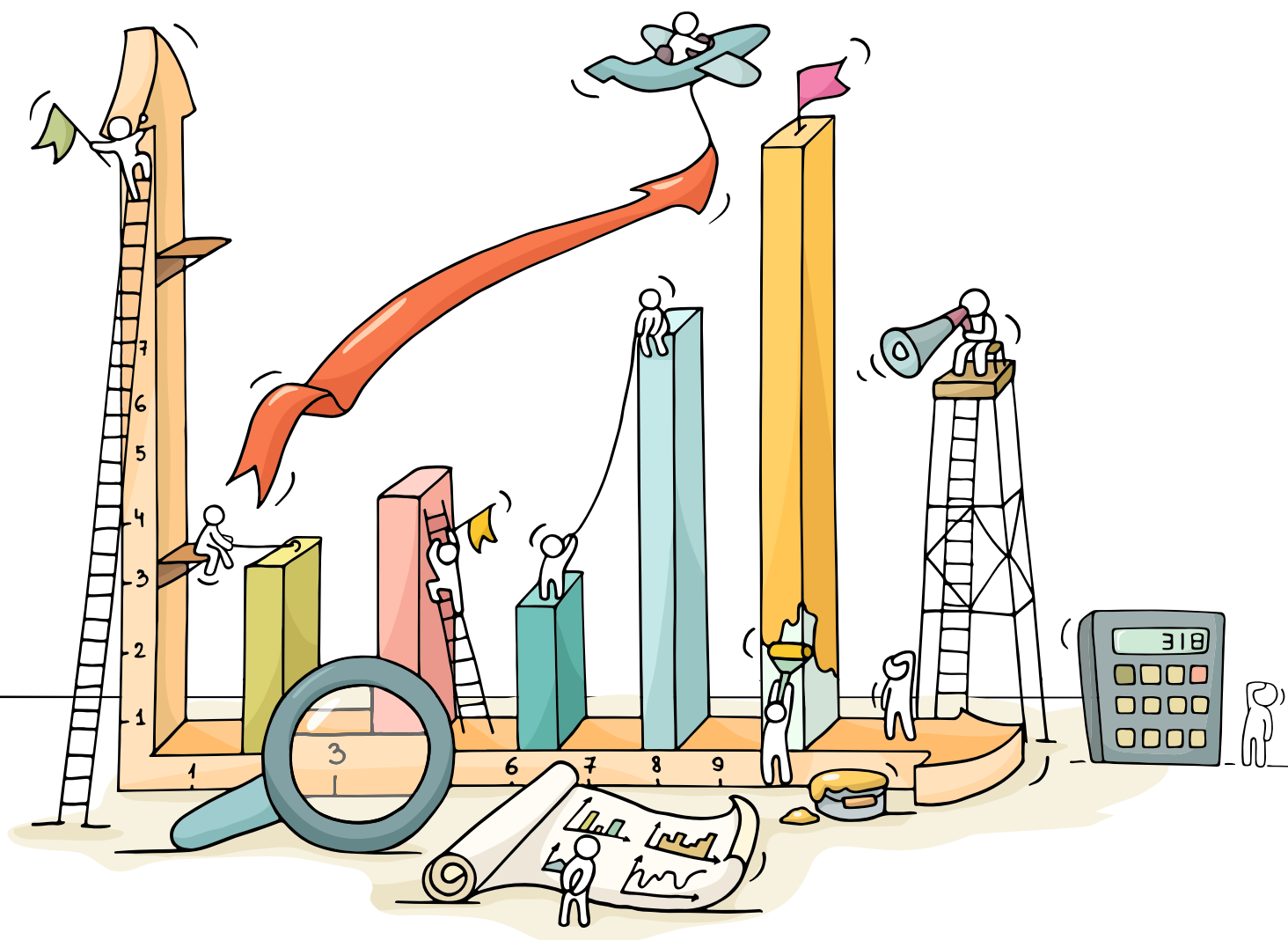
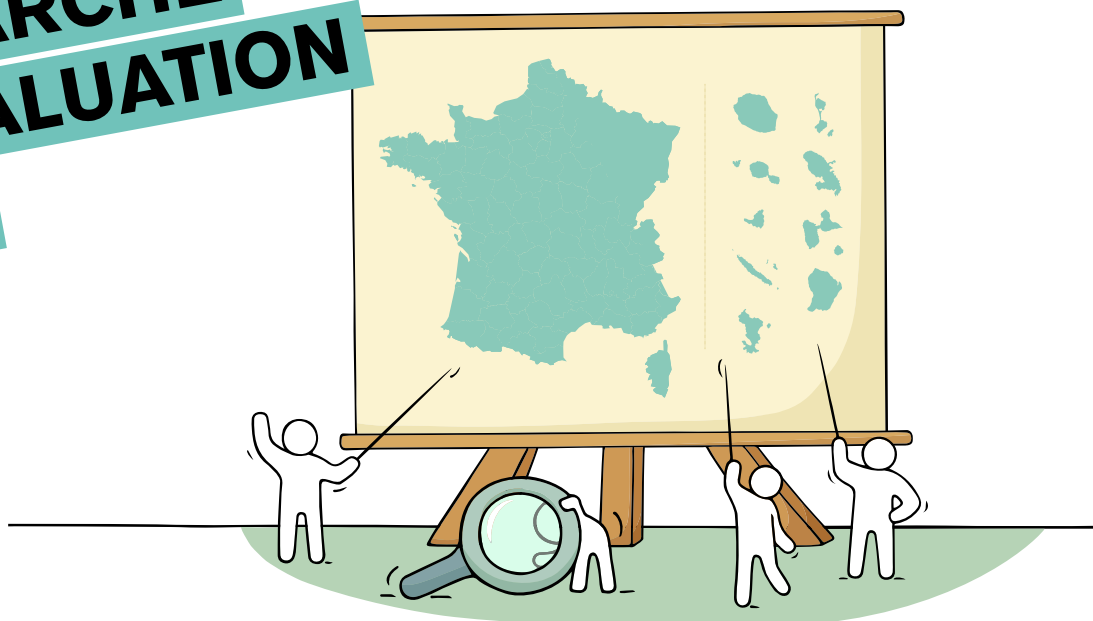




RETOUR SUR L'ÉVALUATION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX RÉALISÉE À L'INSERM EN 2021

DÉMARCHE D'ÉVALUATION 2021



En 2021, un nouveau questionnaire a été adressé aux agents présents dans les unités labellisées Inserm. Ce questionnaire reprenait les 6 grands facteurs de risques psychosociaux (<https://pro.inserm.fr/rubrique/prevenir-accompagner-et-agir/prevention-des-risques/risques-psychosociaux>), comme lors de la première édition. De plus, il intégrait des questions relatives au vécu de la crise sanitaire et d'autres à destination des personnes exerçant des fonctions d'encadrement.

Comme en 2019, nous vous proposons une synthèse des résultats qui s'appuie sur l'analyse du document unique au niveau national (issu de l'ensemble des agents ayant répondu). Il s'agit avant tout de pistes de réflexion. Ces pistes seront à approfondir en groupes de travail, notamment ceux issus de la Commission nationale de prévention des risques psychosociaux (CPRPS) au niveau national.

6248 agents Inserm et non Inserm ont répondu à l'enquête sur l'évaluation des RPS dans le DUER.

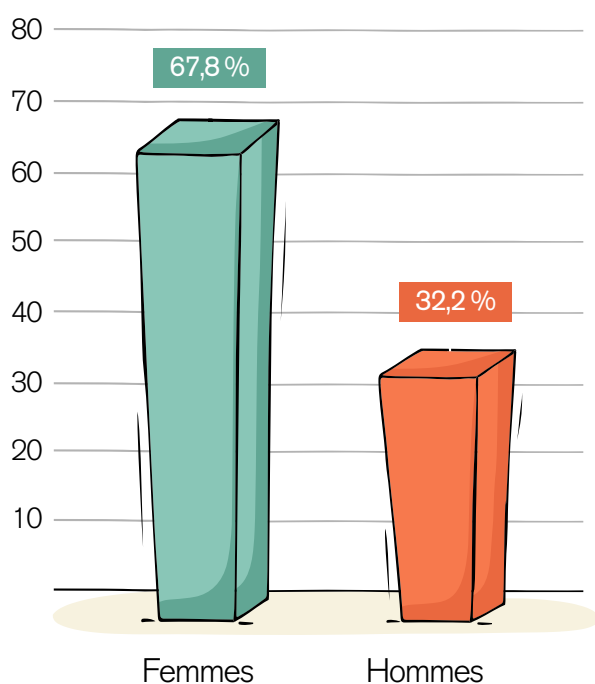
Parmi les répondants, les catégories les plus représentées sont :

- la tranche d'âge des 30-49 ans ;
- les ingénieurs et techniciens ;
- les personnels affectés sur des métiers de recherche ;
- les titulaires ;
- les femmes.

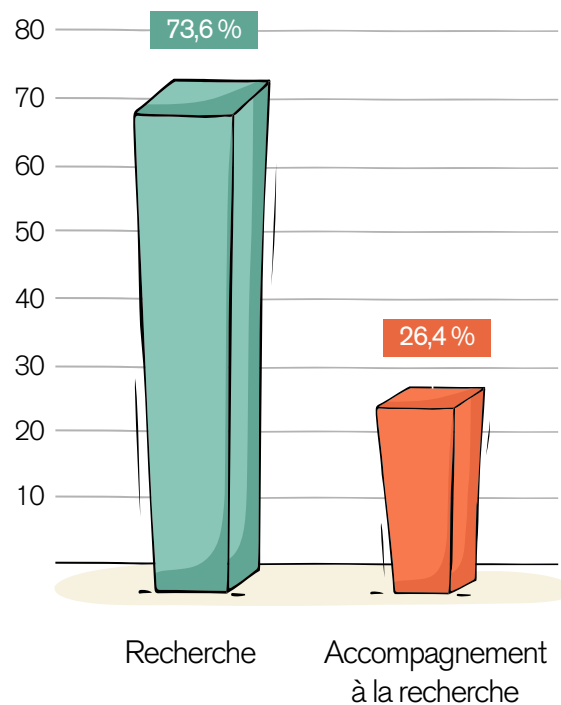
Près de 3000 personnes ont répondu aux questions relatives aux fonctions d'encadrement.

CARACTÉRISTIQUES DE LA POPULATION AYANT RÉPONDU

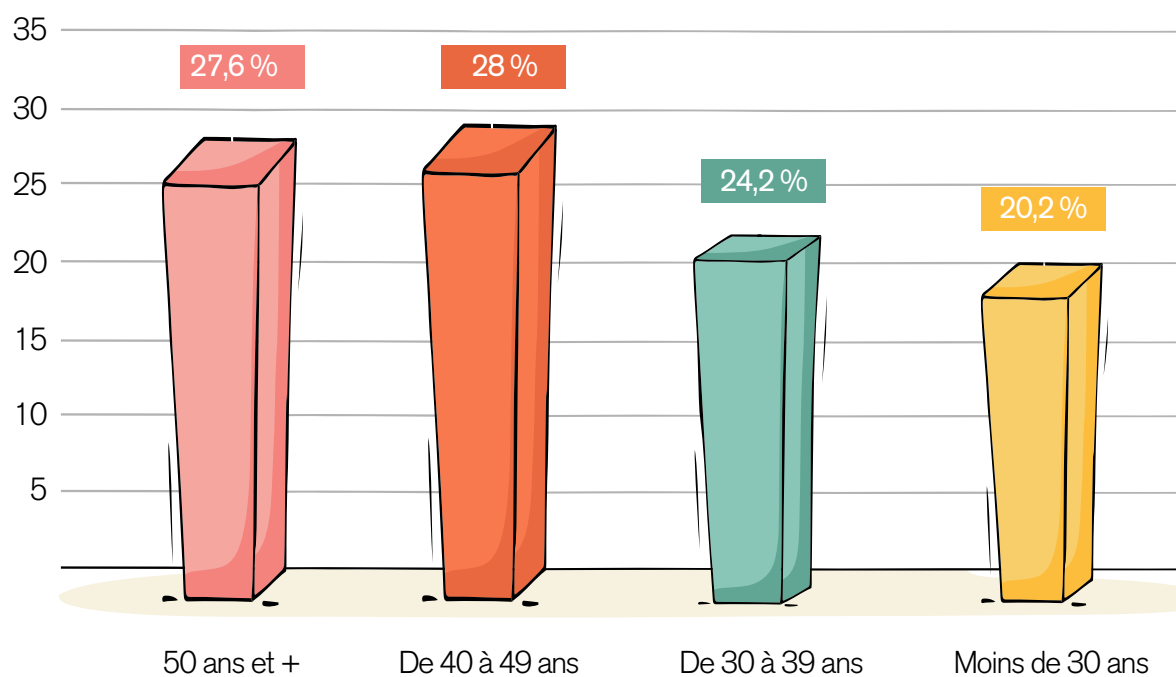
Genre (%)



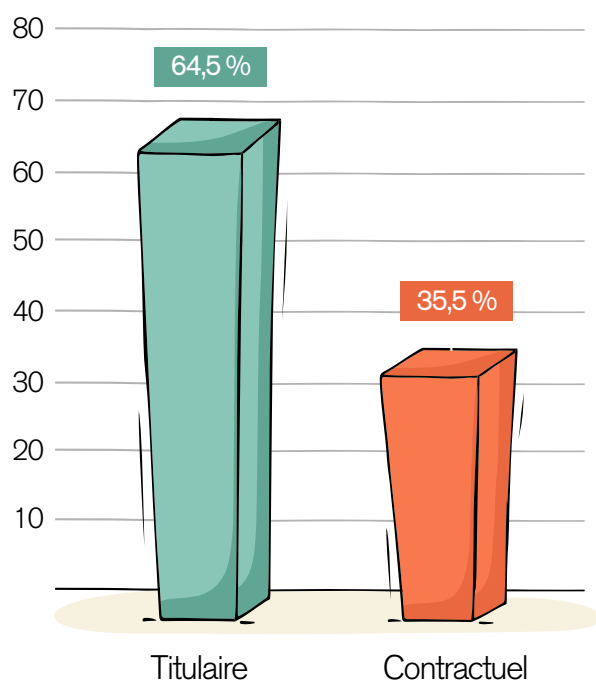
Métiers (%)



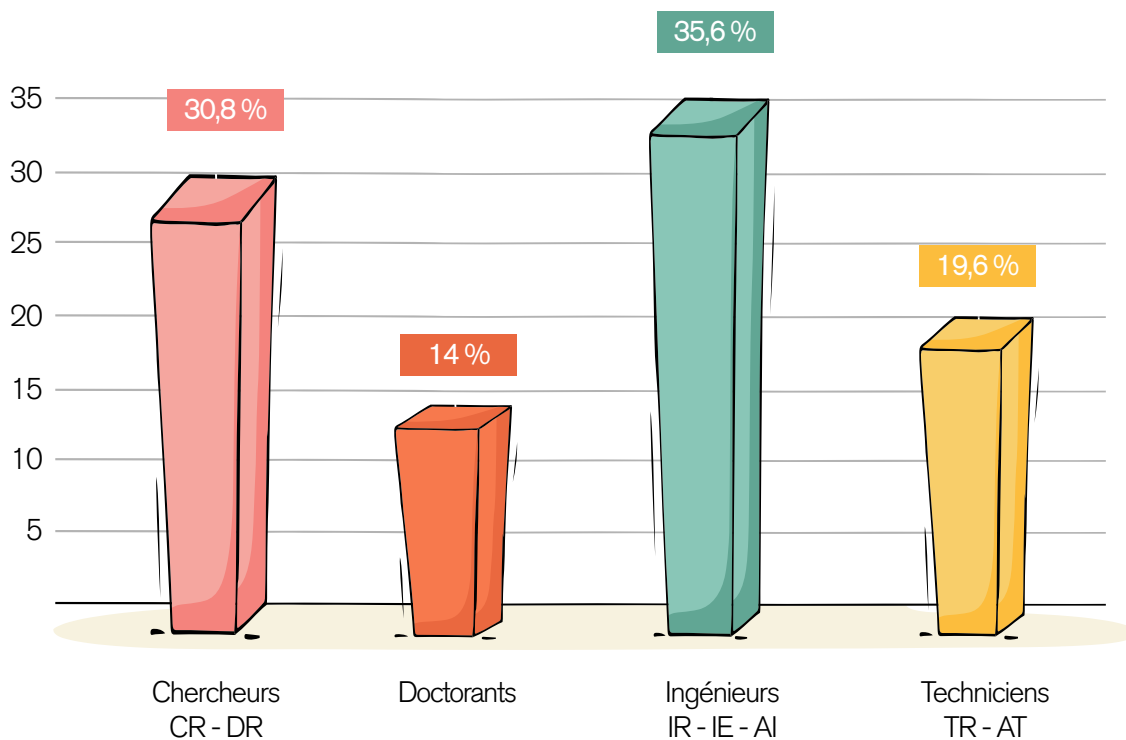
Âge (%)



Contrat (%)



Statut (%)



ANALYSE DES FACTEURS DE RISQUES

En 2011, faisant suite à la demande du Ministre du travail, un collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail a remis un rapport sur la manière d'identifier, de quantifier et de suivre ces risques. Ce rapport définit les RPS comme suit :

« Les risques psychosociaux seront définis comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. »

Il identifie 6 facteurs de risques principaux en matière de RPS. Cette déclinaison offre une grille d'analyse opérationnelle et relativement complète des risques potentiels à prendre en compte.

Pour rappel, les facteurs interrogés sont les suivants :

- l'organisation du travail ;
- la charge émotionnelle ;
- l'autonomie et la marge de manœuvre ;
- les relations au travail ;
- les conflits de valeurs ;
- l'insécurité des situations de travail.

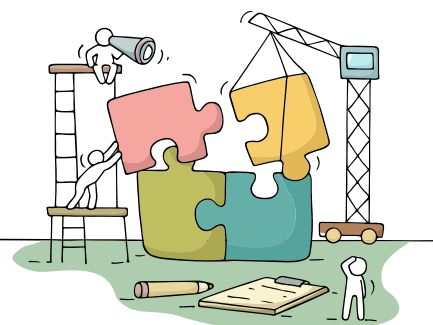


A noter : Au niveau national, l'analyse du document unique va permettre de mettre en exergue certains points en rapport avec la perception que les agents ont de leur travail.

Le première lecture, déclinée ci-après, en aborde les éléments les plus saillants et permet d'enrichir les réflexions et les actions menées par la Commission de prévention des RPS (CPRPS).

	Priorité 4	Risque faible ou maîtrisé
	Priorité 3	Risque modéré
	Priorité 2	Risque important
	Priorité 1	Risque critique

» ORGANISATION DU TRAVAIL



Cette dimension regroupe deux notions : **l'intensité et la complexité du travail / la durée et l'organisation du temps de travail**. On s'intéresse ainsi à la charge de travail, aux obstacles dans la réalisation du travail comme les interruptions ou encore aux horaires, qu'ils soient dits antisociaux ou qu'ils nécessitent une extension de la disponibilité au-delà des horaires prévus par exemple.

	NATIONAL	HOMMES	FEMMES	RECHERCHE	ACCOMPAGNEMENT	TITULAIRES	CONTRACTUELS	CHERCHEURS	DOCTORANTS	INGÉNIEURS	TECHNICIENS	MANAGEMENT	NON MANAGEMENT
1. J'estime que ma charge de travail est excessive													
2. J'estime que ma charge de travail est régulière													
3. J'estime avoir assez de temps pour réaliser mon travail													
4. Je suis gêné(e) dans mon travail par des interruptions (téléphone, Teams, mails intempestifs...)													
5. Je suis sur-sollicité(e) via les outils de communication													
6. Je dois travailler dans les locaux la nuit / très tôt le matin / tard le soir / les weekends													
7. Je dois travailler chez moi la nuit / le soir / les weekends / pendant mes vacances													
8. J'ai du mal à concilier travail et vie privée (enfant, conjoint, pas d'aménagement de bureau, isolement ...)													
9. Je peux respecter les plages horaires de travail habituelles													
10. Je suis sollicité(e) en dehors des horaires de travail habituels													
11. Je dispose de moyens suffisants pour atteindre mes objectifs (logiciels, outils, communication, formation ...)													
12. Je reçois des consignes contradictoires													
14. J'ai le sentiment de devoir penser à trop de choses à la fois													
15. Je sais ce que font mes collègues (tâches, missions, responsabilités...)													
16. Mes collègues savent ce que je fais (tâches, missions, responsabilités...)													
17. Je suis amené(e) à réaliser des tâches, missions, fonctions sans avoir été suffisamment formé(e)													
18. Les réunions sont préparées et répondent à un besoin (ordre du jour, horaires de début et de fin...)													
19. Les réunions permettent de garder une cohésion d'équipe													
20. Les réunions permettent de partager le même niveau d'information													

Comme en 2019, l'organisation du travail est l'un des facteurs le plus à risque pour la santé des agents, au vu des niveaux de priorisation.

Il semble que les agents ressentent leur charge de travail comme excessive (priorité orange). Cela était déjà le cas dans l'évaluation menée en 2019. De la même façon, les agents estiment ne pas avoir assez de temps pour réaliser leur travail (priorité jaune et orange), être gênés par des interruptions (priorité orange majoritairement) et devoir penser à trop de choses à la fois (priorité orange majoritairement). A cela vient s'ajouter le sentiment d'une sur-sollicitation via les outils numériques. Ces éléments pointent la nécessité de réfléchir à l'organisation du travail au sein de chaque structure, individuellement et collectivement.



À noter : L'utilisation de la Charte du temps mise à disposition par la CPRPS peut permettre d'aborder ces questions et réfléchir ensemble à la manière dont on organise collectivement le travail au sein de sa structure : pro.inserm.fr > Ressources humaines > Carrière > Temps de travail.

La crise sanitaire que nous avons traversée en 2020 et 2021 a notamment entraîné le développement du recours aux technologies de l'information et de la communication. Les collectifs ayant été dispersés, les agents étant au domicile ou sur site, il a été nécessaire d'utiliser ou de développer l'usage d'une multitude d'outils qui étaient plus ou moins maîtrisés par chacun (outils de visioconférence, outils de travail collaboratif à distance, augmentation du recours aux mails, groupes de discussion numériques professionnels, etc.). Il est fondamental d'interroger leur utilisation pour notamment :

- définir quels outils pour quels usages ;
- s'assurer que les outils sont efficaces et utilisables par tous ;
- ne pas hésiter à abandonner certains outils ;
- prévoir des moments de déconnexion sur le temps de travail.

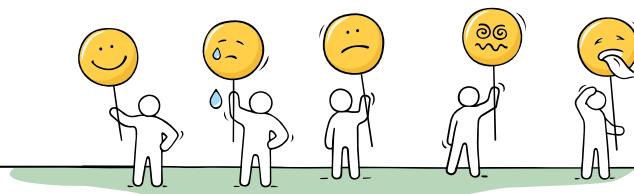


Cette question est notamment abordée dans la Fiche organiser collectivement le travail sur site et à distance : pro.inserm.fr > Santé et sécurité au travail > Prévention des risques > Risques psychosociaux

Il est intéressant de noter que les agents estiment éprouver moins de difficultés à concilier vie professionnelle et vie personnelle qu'en 2019 (priorité orange et jaune en 2019, le niveau orange a disparu au profit du vert et du jaune en 2021). Cela pourrait s'expliquer par la place prise par le télétravail au sein de l'Inserm, pour les agents dont les activités le permettent. Les études montrent en effet que parmi les avantages du télétravail, il existe un impact positif sur l'équilibre travail / vie privée et un accroissement de la disponibilité pour les activités et relations familiales*.

* Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social Emilie Vayre (2019)

» CHARGE ÉMOTIONNELLE AU TRAVAIL



La charge émotionnelle fait référence à la **nécessité de maîtriser et de façonner ses émotions**. En fonction des métiers, cela fait référence à l'exigence de sourire ou d'être de bonne humeur continuellement, faire bonne figure en toutes circonstances ou encore à l'obligation de faire face à la souffrance ou à la détresse humaine (ou animale).

	NATIONAL	HOMMES	FEMMES	RECHERCHE	ACCOMPAGNEMENT	TITULAIRES	CONTRACTUELS	CHERCHEURS	DOCTORANTS	INGÉNIEURS	TECHNICIENS	MANAGEMENT	NON MANAGEMENT
27. Je suis amené(e) à avoir des contacts avec l'extérieur (public, étudiants, prestataires...) et cela est générateur de tensions													
28. Dans le cadre de mon travail, je suis amené(e) à devoir traiter des situations de souffrance (physique, psychologique, animale) et cela me pèse													
29. Je dois faire bonne figure en toutes circonstances, bien que je rencontre des difficultés													
30. Je peux exprimer mes difficultés à mon entourage professionnel lorsque j'en ressens le besoin													
31. J'ai peur au travail													
33. Je me sens démotivé(e) par mon travail													



Sur ce second facteur de risque, les réponses apportées au questionnaire soulèvent globalement les mêmes interrogations qu'au cours de l'évaluation menée en 2019. Consulter la synthèse de l'évaluation RPS de 2019 : [pro.inserm.fr > Santé et sécurité au travail > Prévention des risques > Risques psychosociaux](https://pro.inserm.fr/Sant%C3%A9-et-s%C3%A9curit%C3%A9-au-travail/Pr%C3%A9vention-des-risques/Risques-psycho-sociaux)).

Néanmoins, nous pouvons noter que l'item relatif au sentiment de devoir faire bonne figure en toutes circonstances est passé en priorité orange (rouge en 2019). En 2019, la CPRPS s'était interrogée sur la clarté de la question posée. De nombreux agents estimaient qu'il était naturel de ne pas se comporter en milieu professionnel comme en milieu personnel et que la priorisation en rouge ne reflétait pas de difficultés particulières. L'item a donc été précisé en questionnant le fait de « faire bonne figure, bien que je rencontre des difficultés ». Ainsi, même si le niveau de priorité a baissé, cette question reste en priorité importante et doit être interrogée. Elle peut également être mise en lien avec l'item relatif au fait de pouvoir exprimer ses difficultés à son entourage professionnel (priorité jaune). Ces deux éléments peuvent témoigner d'une problématique sur le fait de partager ses difficultés avec ses collègues et/ou sa hiérarchie.

Par ailleurs, dans les réponses apportées aux questions sur les relations au travail (cf. item Relations au travail), celles-ci sont estimées comme bonnes (priorité verte). Ainsi, pourquoi les agents ont-ils le sentiment de ne pas nécessairement pouvoir partager leurs difficultés avec leur entourage professionnel ? Est-ce que cela est lié aux modes d'organisation générés par la crise sanitaire ? Du fait d'être isolé chez soi et de la réduction des échanges informels sur le lieu de travail ? Cela peut aussi relever de la nature même des projets menés : sont-ils mis en commun ? Pouvons-nous tout de même nous autoriser à les aborder avec les autres lorsque nous rencontrons des difficultés ? Il s'agit de questions à se poser au niveau des structures, au sein des collectifs de travail.

» AUTONOMIE ET MARGE DE MANŒUVRE AU TRAVAIL



Cette dimension désigne la possibilité pour le travailleur **d'être acteur de son travail**. Ce besoin d'autonomie peut varier selon les individus mais dans tous les cas, une autonomie insuffisante doit être considérée comme un facteur de risque. L'autonomie dans la tâche, la prévisibilité du travail, la possibilité d'anticiper, l'utilisation des compétences, la répétition et la monotonie doivent être prises en compte.

	NATIONAL	HOMMES	FEMMES	RECHERCHE	ACCOMPAGNEMENT	TITULAIRES	CONTRACTUELS	CHERCHEURS	DOCTORANTS	INGÉNIEURS	TECHNICIENS	MANAGEMENT	NON MANAGEMENT
40. J'ai de la liberté pour organiser mon travail													
41. J'ai l'occasion de faire preuve d'initiative dans mon travail (organisation, pause, ordre des tâches ...)													
42. J'ai le sentiment d'être livré(e) à moi-même													
43. Je peux anticiper ma charge de travail													
44. Il m'est permis de développer de nouvelles compétences si je le souhaite													
45. J'estime que mon travail est répétitif													
46. Il m'arrive de trouver mon travail ennuyeux ou lassant													
47. J'ai l'occasion de faire des choses qui me plaisent													
48. J'ai l'occasion de faire preuve de créativité dans mon travail													

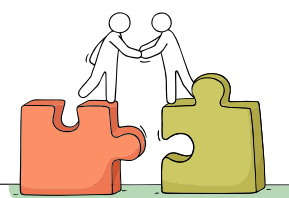
En 2019, les items relatifs au facteur de risque Autonomie et marges de manœuvre étaient majoritairement en vert.

En 2021, beaucoup d'aspects sont en jaune. Les agents estiment avoir de la liberté pour organiser leur travail, ce qui peut être un facteur de protection, mais dans le même temps ils évoquent le sentiment d'être livrés à eux-mêmes et de ne pas toujours pouvoir anticiper leur charge de travail. A nouveau, la question des modes d'organisation (à distance et sur site, isolé ou non) mis en place ces deux dernières années se pose.

Ce facteur de risque est essentiel. Les aspects positifs de conciliation vie privée/vie professionnelle, d'autonomie et de flexibilité, souvent mis en avant dans le cadre du déploiement du télétravail, peuvent également avoir des conséquences néfastes pour les individus, les collectifs et l'organisation du travail. Un excès d'autonomie peut par exemple soulever de réelles difficultés. Le télétravail peut notamment entraîner des difficultés en termes de motivation, de mise au travail et d'autogestion des activités professionnelles. De plus, dans ces contextes hybrides d'organisation du travail, les échanges et discussions sont moins fréquents et de moindre qualité. Il existe un risque d'isolement professionnel et social et de fragmentation des collectifs de travail.

Par ailleurs, le travail répétitif et lassant ou ennuyeux est en priorité jaune. Il s'agissait d'un aspect plus largement en priorité verte en 2019. Le fait d'être éloigné physiquement de ses collègues, à domicile ou sur site, peut accentuer ce sentiment dans la mesure où les agents sont plus isolés et interagissent moins, notamment de manière informelle, avec peut-être le sentiment d'être moins associés aux décisions. Or les échanges informels permettent de parler du travail et de développer le sentiment d'appartenance à une structure ou à un projet en cours.

» RELATIONS AU TRAVAIL



Cette partie comprend les relations interpersonnelles entre collaborateurs et les relations avec la hiérarchie. Nous retrouvons des notions telles que la qualité des relations, le soutien, la justice et la reconnaissance.

	NATIONAL	HOMMES	FEMMES	RECHERCHE	ACCOMPAGNEMENT	TITULAIRES	CONTRACTUELS	CHERCHEURS	DOCTORANTS	INGÉNIEURS	TECHNICIENS	MANAGEMENT	NON MANAGEMENT
51. En cas de besoin, je peux faire appel au soutien de ma hiérarchie (disponibilité, écoute et action ...)													
52. En cas de besoin, je peux faire appel au soutien de mes collègues													
53. Mes collègues reconnaissent à sa juste valeur le travail que j'accomplis													
54. Ma hiérarchie reconnaît à sa juste valeur le travail que j'accomplis													
55. Je subis des agressions verbales (injures, menaces ...) dans le cadre de mon travail													
56. Je subis des agressions physiques dans le cadre de mon travail													
57. Je subis des remarques humiliantes ou dégradantes dans le cadre du travail (propos déplacés, à caractère sexuel ...)													

Comme en 2019, les relations au travail sont principalement en priorité verte pour l'ensemble des items. Il s'agit d'un facteur de protection fondamental par le soutien individuel et collectif qu'elles permettent.

Néanmoins, il reste un point à interroger concernant le public des chercheurs, qui évoquent des problèmes de reconnaissance de la part de la hiérarchie et des collègues.

» CONFLITS DE VALEURS



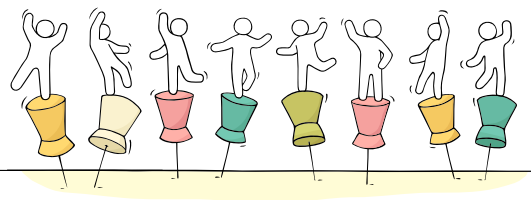
Devoir faire un travail en inadéquation avec ses valeurs de métier, ses principes, son éthique professionnelle peut conduire à se retrouver empêché de faire un travail de qualité, à une perte de sens, avec le sentiment d'effectuer un travail inutile. Une telle situation s'accompagne d'un mal-être qui peut avoir des retentissements sur la santé, voire aboutir au développement de pathologies.

	NATIONAL	HOMMES	FEMMES	RECHERCHE	ACCOMPAGNEMENT	TITULAIRES	CONTRACTUELS	CHERCHEURS	DOCTORANTS	INGÉNIEURS	TECHNICIENS	MANAGEMENT	NON MANAGEMENT
60. J'estime que mon travail est utile													
61. Je trouve du sens à mon travail													
62. Il m'est permis de faire un travail de qualité													
63. Je suis amené(e) à réaliser des tâches que je désapprouve													
64. Je suis contraint(e) de faire un travail qui heurte ma conscience professionnelle													

La question des conflits de valeur demeure en priorité verte au national.

Néanmoins, on peut noter que les agents titulaires, chercheurs et managers indiquent une priorité jaune sur la possibilité de faire un travail de qualité. Il pourrait être intéressant d'interroger la formation des managers par exemple (cf. item Management), qui pourrait peut-être en partie expliquer cette impression ressentie de ne pas pouvoir faire un travail de qualité. Ou la question des moyens, suffisants ou non : les chercheurs sont les seuls à estimer ne pas disposer des moyens suffisants pour atteindre leurs objectifs (cf. item Organisation du travail).

» INSECURITÉ DES SITUATIONS DE TRAVAIL



Cette dimension traite de la capacité pour le personnel à **se projeter dans le futur**. La stabilité du poste, du service, de l'établissement, du métier favorise pour le collaborateur la possibilité de se projeter. Au contraire, un contexte économique difficile tel que le fait d'être en contrat à durée déterminée (37,5% des répondants) ne permet pas une stabilité pour l'agent qui risque de développer des troubles anxieux. Les changements fréquents (fusion, turnover, réorganisation...) contribuent aussi à une insécurité de la carrière.

	NATIONAL	HOMMES	FEMMES	RECHERCHE	ACCOMPAGNEMENT	TITULAIRES	CONTRACTUELS	CHERCHEURS	DOCTORANTS	INGÉNIEURS	TECHNICIENS	MANAGEMENT	NON MANAGEMENT
68. Je suis confronté(e) à des incertitudes quant au maintien de mon activité													
69. Je peux facilement identifier les acteurs en charge de mon accompagnement en cas de besoin (RH, prévention, assistants de service social ...)													
70. J'ai le sentiment d'être suffisamment consulté(e) lors de changements (organisationnels, matériels...) en lien avec mon travail													
71. Les changements sont expliqués et accompagnés													

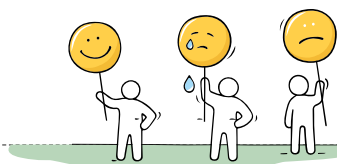
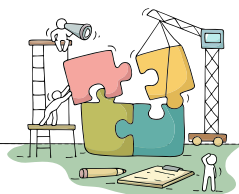
Les deux questions sur les changements peuvent évoquer le fait que ceux-ci ne sont pas suffisamment expliqués et accompagnés et que les agents n'y sont pas nécessairement associés. Par ailleurs, sur l'identification des personnes en charge de l'accompagnement, les métiers de la recherche, les contractuels, les chercheurs et plus encore les doctorants (priorité orange) éprouvent des difficultés.

Il sera utile de s'interroger sur la manière dont ces informations sont communiquées, tant au niveau local qu'aux niveaux régional et national. Qui communique ces informations ? Comment sont-elles communiquées ? A quels moments ?

VÉCU DE LA CRISE SANITAIRE

Les questions relatives au vécu de la crise sanitaire qui a réellement débuté en France en février 2020, se basent sur les 6 facteurs de risques évoqués dans la partie précédente. Elles concernent la période des confinements successifs (entre 2020 et 2021).

DANGERS	DESCRIPTION DES DANGERS	NIVEAU DE PRIORITÉ
» ORGANISATION DU TRAVAIL	21. Mes objectifs ont été revus afin de s'adapter au mieux à la situation	
	22. La priorisation de mes activités a été revue afin de s'adapter au mieux à la situation	
	23. j'ai eu des difficultés à concilier vie privée et vie professionnelle	
	24. j'ai été gêné(e) dans mon travail par des interruptions d'ordre personnel (enfants, conjoint...)	
	25. j'ai eu le sentiment d'être surconnecté(e)	
	26. lorsque mon activité a été suspendue, j'ai le sentiment d'avoir été suffisamment informé(e)	
» CHARGE ÉMOTIONNELLE	34. le fait de ne plus avoir de contact avec l'extérieur a généré des difficultés (organisationnelles, relationnelles ...)	
	36. Pendant la crise sanitaire, du fait de la distanciation physique, je me suis senti(e) isolé(e)	
	36. Pendant la crise sanitaire, j'ai eu peur du risque de contamination sur mon lieu de travail	
	37. Pendant la crise sanitaire, j'ai eu peur du risque de contamination dans les transports	
	38. Pendant la crise sanitaire, j'ai éprouvé de l'appréhension dans la perspective d'un retour au travail en présentiel (sur mon lieu de travail habituel)	
	39. Pendant la crise sanitaire, je me suis senti(e) épuisé(e) professionnellement	
» AUTONOMIE ET MARGE DE MANŒUVRE AU TRAVAIL	49. Pendant la crise sanitaire, j'ai mal vécu les nouveaux objectifs qui m'ont été fixés	
	50. Pendant la crise sanitaire, j'ai mal vécu les objectifs qui m'ont été enlevés, les projets reportés, annulés ...	



DANGERS	DESCRIPTION DES DANGERS	NIVEAU DE PRIORITÉ
» RELATIONS AU TRAVAIL 	58. Pendant la crise sanitaire, les relations avec mes collègues se sont dégradées/ distendues	
	59. Pendant la crise sanitaire, les relations avec ma hiérarchie directe se sont dégradées/ distendues	
» CONFLITS DE VALEURS 	65. Pendant la crise sanitaire, je me suis senti(e) inutile	
	66. Pendant la crise sanitaire, j'ai pu faire un travail de qualité	
	67. J'ai le sentiment que la crise sanitaire a donné plus de sens à mon appartenance à l'Inserm	
» INSÉCURITÉ DES SITUATIONS DE TRAVAIL 	72. Pendant la crise sanitaire, j'ai le sentiment d'avoir été suffisamment informé(e) sur les mesures sanitaires mises en place par l'Inserm (Plan de continuité d'activité, Plan de reprise d'activité...)	

Les résultats aux questions relatives à cet item de la crise sanitaire nécessitent d'être repris et discutés collectivement au sein des structures. Il peut s'agir par exemple d'interroger ce qui a fonctionné ou dysfonctionné au cours de cette période. Il est intéressant de réaliser un retour d'expérience dans les collectifs de travail afin de tirer les enseignements (positifs et négatifs) de la crise et d'être en capacité de mieux anticiper une situation de crise ultérieure.

Globalement, les principales difficultés qui semblent avoir été éprouvées par les agents concernent :

- **la sur-connexion** : le recours généralisé aux technologies de l'information et de la communication a pu être source de difficultés pour certains agents ;
- **la difficulté à concilier vie privée et vie professionnelle** : le confinement a entraîné des contraintes supplémentaires pour certains agents : espace de travail à domicile non adapté, présences de l'entourage familial, etc. ;
- **l'interruption de projets** : certains agents ont été confrontés à l'arrêt brutal de leurs activités. Cela peut notamment entraîner une perte de sens et questionner l'utilité du travail. Il est essentiel pour les agents concernés de pouvoir échanger à ce sujet, avec leurs collègues ou leurs supérieurs hiérarchiques, afin de ne pas être isolés lorsqu'ils sont confrontés à ce type de situation ;
- **la possibilité ou non de faire un travail de qualité** : cet item doit être interrogé individuellement et collectivement.

L'item qui questionne le développement du sentiment d'appartenance à l'Inserm est le seul item en priorité rouge. A noter au préalable que les agents ayant répondu au questionnaire ne sont pas tous

d'appartenance Inserm et ne sont ainsi pas concernés par cette question. Néanmoins, les documents uniques issus de structures à majorité Inserm semblent globalement indiquer le même niveau de priorisation important. La crise sanitaire aurait pu mettre en valeur le fait de travailler à l'Inserm de par la mission de l'Institut pour l'amélioration de la santé humaine. Pourtant, cela ne semble pas avoir été le cas. Il serait intéressant d'interroger cette réponse. Est-ce que cela relève de la visibilité externe de l'Inserm ? De la communication faite aux agents durant cette période ?

MANAGEMENT

Les questions relatives aux fonctions d'encadrement n'étaient pas présentes dans l'évaluation de 2019. Elles ont pour objectif de caractériser le ressenti des personnes concernées face aux exigences des fonctions d'encadrement, aux niveaux régional et national.

DESCRIPTION DES DANGERS	NIVEAU DE PRIORITÉ
73. Je peux tenir compte des contraintes individuelles de mon/mes équipe.s dans l'organisation du travail	
74. Je consulte mes équipes pour revoir leurs objectifs et leurs priorités	
75. Je fais en sorte de maintenir une cohésion d'équipe	
76. Je fais en sorte d'informer régulièrement mes équipes des actualités	
77. Je consulte mes équipes lorsqu'il y a des changements dans l'organisation du travail	
78. Les relations avec mes équipes sont bonnes	
79. En cas de besoin, je peux faire appel au soutien de mes équipes	
80. Mes équipes reconnaissent mon travail à sa juste valeur	
81. J'exprime à mes équipes la reconnaissance que je porte à leur travail	
82. J'ai des difficultés à manager mes équipes	
83. Je suis suffisamment formé(e) à la fonction d'encadrement	

Deux éléments ressortent ici : les difficultés à manager les équipes et le fait d'être insuffisamment formé à la fonction d'encadrant. Il s'agit là de points sur lesquels la CPRPS a vocation à travailler afin d'assurer un meilleur accompagnement des personnes exerçant des fonctions d'encadrement. Les pistes de réflexion existantes seront abordées par la suite (cf. Que fait l'Inserm de ces résultats ?).

ACTIONS DÉPLOYÉES ET PERSPECTIVES

GESTION DES CONFINEMENTS

Les confinements et les réorganisations de travail qui en ont été la conséquence ont constitué une situation inédite susceptible de générer de l'anxiété et d'avoir un impact délétère sur la santé et le moral des personnels tout comme sur l'efficacité des services.

Des fiches-conseil ont été mises en ligne pour aider à traverser cette période.

- **Fiche 1 – Impacts psychologiques et conseils**
- **Fiche 2 – Impacts sur l'organisation du travail et conseils pour mieux vous organiser**
- **Fiche 3 – Zoom sur le management à distance**

ORGANISATION DU TRAVAIL

La pérennisation du télétravail à l'Inserm a des conséquences sur l'organisation des collectifs de travail. Si le télétravail repose sur une demande individuelle, une réflexion d'ensemble doit être menée.

La fiche Organiser collectivement le travail sur site et à distance, rédigée par l'ergonome de l'activité et la psychologue du travail, dispense des conseils pour appréhender et ajuster cette nouvelle organisation sur les plans individuel et collectif.

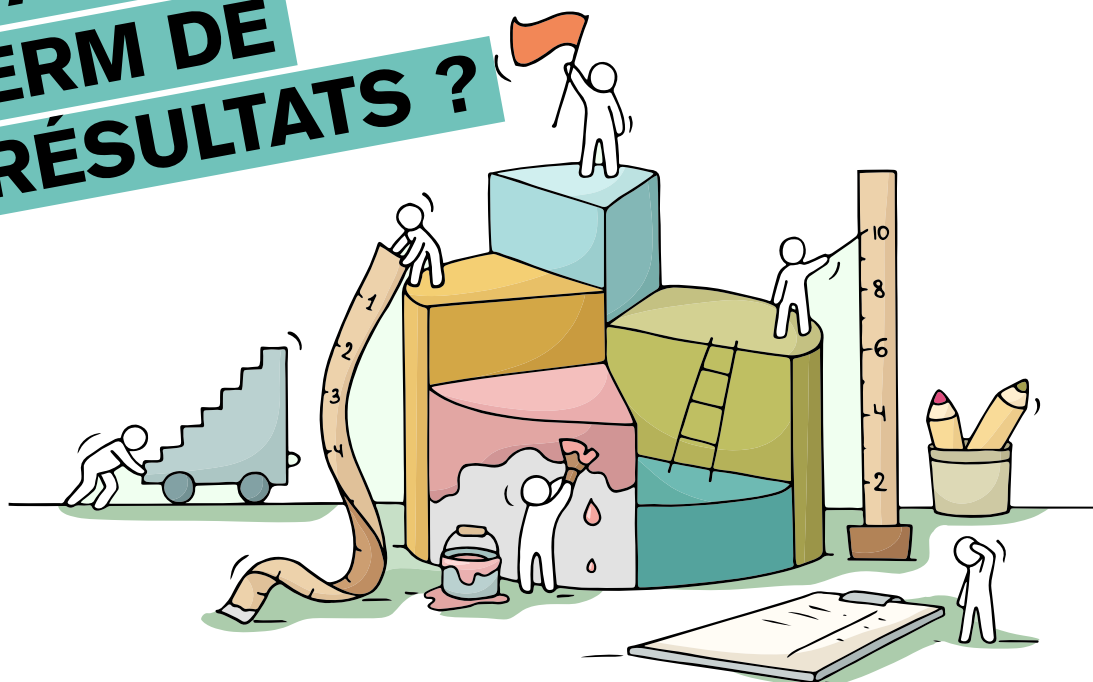
L'approche doit avant tout être centrée sur le travail et non sur les individus.

Le processus comprend 3 étapes :

- **Étape 1 : S'interroger sur ses activités**
- **Étape 2 : Échanger collectivement sur les activités**
- **Étape 3 : Trouver un compromis et prévoir les évolutions nécessaires**



QUE FAIT L'INSERM DE CES RÉSULTATS ?



LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX À L'INSERM

Pour rappel, l'évaluation des RPS et les actions qui en découlent doivent impérativement être déclinées à chaque niveau de l'institut : au local en conseil de laboratoire, au régional en CSHSCT et en CVS de prévention, au national en CHSCT et CPRPS.

Ces différentes déclinaisons doivent permettre le déploiement d'une politique nationale de prévention des risques psychosociaux à l'Inserm.

Les résultats obtenus à la lecture du document unique national, mais également à la lecture des documents uniques des structures constituent une base pour mener des réflexions et proposer des actions pour modifier les situations.

Ainsi, au niveau national, c'est la Commission de prévention des risques psychosociaux (CPRPS) qui a pour mission d'élaborer une politique globale de prévention des risques psychosociaux à l'Inserm.

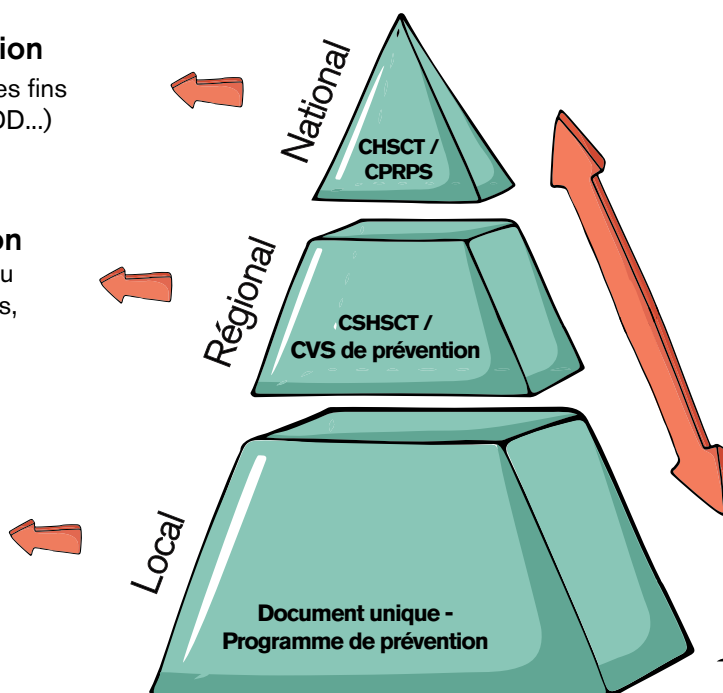
Elle poursuit les objectifs suivants :

- Proposer des actions adaptées à l'environnement de la recherche ;
- Proposer un cadre pour l'application homogène de la politique de prévention des risques psychosociaux sur tout le territoire ;
- Proposer un plan d'action au regard de l'évaluation des risques et de l'analyse du bilan anonymisé des Cellules de veille sociale (CVS).

Politique de prévention des risques et gestion des ressources humaines (accompagnement des fins de quinquennats, formations, accompagnement des CDD...)

Mesures de prévention sur la circonscription (taux de managers formés, offre de formation adaptée au bassin d'emploi, accompagnement des déménagements, réintégration d'un agent dans un collectif...)

Gestion quotidienne de l'organisation de travail (process, réunions, communication, accueil, priorisation des tâches...)



GROUPES DE TRAVAIL (NIVEAU NATIONAL)

La CPRPS a mis en place plusieurs groupes de travail qui ont vocation à se pencher sur différents sujets, dont ceux issus de l'évaluation des RPS. Ces groupes sont pluridisciplinaires et constitués de représentants du personnel, d'experts et d'acteurs de niveaux local, régional et national.

La crise sanitaire a affecté le travail de la commission qui n'a pas pu se réunir de manière régulière. Néanmoins, le travail a repris et de nouvelles pistes ont émergé, notamment au regard de l'analyse des résultats du questionnaire au national. Ont également été pris en considération les changements organisationnels qui ont eu lieu ces deux dernières années ainsi que les nombreux retours terrain qui sont venus alimenter la réflexion et permettre l'identification de problématiques nouvelles.

Des groupes se sont notamment constitués sur les problématiques suivantes :

▪ **Accompagnement des managers** : La question du management est au croisement de l'ensemble des facteurs de risques. Il est ainsi essentiel de pouvoir interroger les pratiques et accompagner au mieux les personnes exerçant ces fonctions. A cette fin, le groupe issu de la CPRPS, qui a vocation à collaborer de manière transversale avec d'autres groupes de travail sur ces questions, a identifié les problématiques suivantes :

- difficulté pour les personnels exerçant des fonctions d'encadrement à manager leurs équipes(cf. Questionnaire RPS 2021 joint au présent document) ;
- sentiment d'être insuffisamment formé aux fonctions d'encadrement (cf. Questionnaire RPS 2021 joint au présent document) ;
- suite aux retours des Cellules de veille sociale d'accompagnement et aux retours terrain (échanges informels) : déficit managérial, solitude des managers, évaluation basée sur le travail scientifique et non sur les compétences managériales.

L'objectif sera de préciser ces problématiques et de proposer des solutions opérationnelles (formations, retours d'expérience, partage de pratique, tutorat, etc.).

▪ **Évolution de la démarche d'évaluation :** La démarche d'évaluation et d'intégration des RPS au document unique des risques professionnels comporte à la fois des avantages et des inconvénients. L'avantage essentiel est la possibilité qu'elle offre aux collectifs de travail de se réunir pour parler du travail et des obstacles à sa réalisation, que l'on soit agent Inserm ou non Inserm.

Néanmoins, un certain nombre de dysfonctionnements ont également été identifiés dans le déploiement de la démarche.

- Ainsi, le taux de réponse au questionnaire 2021 est plus faible qu'en 2019 (environ 9000 répondants en 2019, contre 6248 en 2021).
- Par ailleurs, les retours terrain évoquent des empêchements à la mise en œuvre de la démarche au sein des structures : peu de plans d'action ont finalement été déployés en 2019, reflet notamment des difficultés de lecture du document unique et des niveaux de priorisation par item qui ne facilitent pas son analyse pour dégager des actions à mettre en place.

Les objectifs du groupe de travail seront de recenser ces difficultés afin de questionner l'efficacité actuelle de la démarche et la manière dont elle pourrait être améliorée (actions de communication, formation, accompagnement, etc.).

▪ **Modes d'organisation du travail :** La crise sanitaire a, dans certains cas, remodelé l'organisation du travail. Le recours au télétravail, dans un premier temps subi, est désormais pérennisé institutionnellement, à hauteur de 2, voire 3 jours par semaine, pour les agents qui ont des activités télétravaillables. Ce chamboulement dans la manière de travailler nécessite une attention particulière.

Le groupe de travail qui pourrait se constituer sur ce sujet aurait pour objectifs de mieux accompagner ces changements organisationnels et permettre une prise en compte des conséquences de ces changements.

▪ **Cellules de veille sociale :** La CVS est un outil de prévention du risque psychosocial. Elle peut être saisie par un agent dans le cadre d'une situation de travail dégradée. Son fonctionnement doit être clarifié et amélioré notamment comme moyen de prévention, en complément du DUEP.

▪ **Difficultés identifiées :**

- Contours d'action à préciser (recours actuel mal délimité et compris);
- Sur quelles situations la CVS doit être sollicitée ? Quels sont ses objectifs et ses moyens d'action ?

▪ **Pistes de réflexion envisagées :**

- Assurer une communication large sur ces instances et leur rôle ;
- Mieux accompagner les acteurs de la CVS (formation, accompagnement, retours d'expériences).

Rédactrice : Stephanie Bee
Contribution : Commission de prévention des risques psychosociaux
Réalisation : Audrey Pelsoni
Crédit image : © sapunkele, Adobe Stock
Août 2022

Ce guide est protégé par le droit d'auteur, conformément au Code de la propriété intellectuelle. Il est donc interdit de reproduire, de distribuer, d'émettre, de diffuser, de communiquer intégralement ou partiellement pour un usage en dehors d'une structure Inserm sous quelque forme que ce soit, de vendre, d'adapter, de modifier les éléments figurant sur ce guide, sans autorisation préalable de l'INSERM.

