

Mars 2019

Schéma directeur de la Qualité de Vie au Travail

Document synthétique

Introduction

L'université de Bordeaux, un établissement qui rayonne sur son territoire proche, et au-delà, grâce à la qualité de sa formation et de sa recherche, une université dont l'excellence est reconnue à travers notamment la labellisation Initiative d'excellence - « IdEx ». Ces succès sont le fruit de l'engagement de chacune et chacun dans nos missions premières que sont la recherche et la formation, et pour la réalisation desquelles nous nous sommes fixés des niveaux d'exigence élevés.

Pour continuer sur cette trajectoire, notre établissement doit offrir à tous ses personnels un environnement de travail de qualité, respectueux du bien être individuel et collectif. La prise en compte des risques psycho-sociaux, la recherche de l'équilibre vie professionnelle - vie privée, la promotion et l'éducation à la santé au travail, la confiance et la reconnaissance accordée à chacune et à chacun (...) sont autant de facteurs qui contribuent à ce que chaque personnel, chaque enseignant-chercheur, chaque chercheur se sente bien dans son environnement professionnel, comprenne le sens de ses missions et, in fine, contribue à la performance et à l'attractivité de notre institution.

C'est pourquoi la qualité de vie au travail est une priorité pour l'université de Bordeaux. Cette priorité se traduit par une politique ambitieuse et innovante en matière de promotion et d'éducation à la santé au travail que nous avons souhaité formaliser dans ce schéma directeur.

Ce schéma directeur, fruit d'une démarche collective autour de la chargée de mission qualité de vie au travail, vise donc un double objectif : identifier et faire connaître les acteurs en charge de l'amélioration de la qualité de vie au travail dans notre établissement, d'une part, et prioriser nos actions en la matière, d'autre part. Il définit également notre trajectoire, de la nécessaire prévention des risques psychosociaux vers la promotion de la qualité de vie au travail.

Il nous engage collectivement, parce que pour continuer à bien remplir ses missions essentielles, l'université de Bordeaux doit être une université « bonne à vivre » pour toutes celles et tous ceux qui y travaillent au quotidien.

Manuel TUNON DE LARA
Président

Nicole RASCLE
Chargée de mission qualité de vie au travail

1. Définition de la Qualité de Vie au Travail et cadre réglementaire

« L'élaboration de la Qualité de Vie au Travail passe par une meilleure prise en compte des conditions de réalisation du travail et une interaction entre exigences des entreprises et besoins des salariés en termes de reconnaissance, parcours professionnels, vie sociale au travail ». ANACT 2007

Les principales dimensions qui la constituent sont :

- ◆ **La qualité des relations sociales et de travail** : la reconnaissance du travail, le respect, l'écoute, l'information, le dialogue social et la participation aux décisions
- ◆ **La qualité du contenu de travail** : autonomie, variété des tâches, degré de responsabilité
- ◆ **La qualité de l'environnement physique** : sécurité, ambiances physiques
- ◆ **La qualité de l'organisation du travail** : qualité de la prescription, capacités d'appui de l'organisation dans la résolution des dysfonctionnements, démarches de progrès, réduction de la pénibilité, anticipation de la charge de travail
- ◆ **La qualité de la conception des moyens de travail** (dispositifs techniques, poste de travail, outils techniques comme informatiques (logiciels ...))
- ◆ **Les possibilités de réalisation et de développement professionnels** : formation, acquis de l'expérience, développement des compétences, parcours professionnel (évolution)
- ◆ **La conciliation entre vie professionnelle et vie privée** : rythmes et horaires de travail, accès aux services, transports, garde des enfants.

Elle se différencie de la définition que l'on donne couramment des risques psychosociaux, même si plusieurs de ses facteurs ou dimensions sont proches.

Dans la construction de sa démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT), l'université de Bordeaux s'inscrit dans un cadre réglementaire ainsi que dans une dynamique nationale.

Ce sont d'une part, le protocole d'accord relatif à la prévention des risques psychosociaux (RPS) dans la fonction publique de 2013 et d'autre part, le projet d'accord-cadre sur la qualité de vie au travail dans la fonction publique de 2015, ainsi que les dernières orientations ministérielles.

Ce qu'il convient de retenir de ces orientations nationales pour notre schéma directeur de la QVT peut être résumé en plusieurs points :

- ◆ Mettre en œuvre une démarche intégrée associant prévention des RPS et amélioration de la QVT : cette démarche doit être basée sur un diagnostic des risques ;
- ◆ Développer une culture de la QVT auprès de tous ;
- ◆ Accompagner aux changements ;
- ◆ Former au management et les managers à l'importance de la dimension collective du travail pour ces différents aspects et le rôle de l'accompagnateur "hiérarchique" comme facilitateur de la discussion du travail, de la remontée des besoins, et de la recherche des solutions en vue de soutenir les besoins et les idées correctrices identifiées par les collectifs ;
- ◆ Structurer les acteurs en vue de la prévention primaire, secondaire et tertiaire des RPS/ QVT.

2. La démarche adoptée par l'université de Bordeaux

En une décennie, les missions exercées par l'université se sont élargies, en lien avec des réformes majeures, telles que celles relatives aux responsabilités et compétences élargies (RCE) et à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP).

L'approche par projet, liée à des financements spécifiques, a également profondément modifiée le contenu des activités. Les établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche, pour s'adapter à ces nouveaux enjeux, ont dû faire appel à de nouvelles compétences, rendues nécessaires par la technicité et la complexité croissante des métiers.

Ces transformations ont impacté les managers et les équipes en les confrontant à de nouvelles modalités fonctionnelles et organisationnelles d'exercice des missions.

A cela s'ajoute la révolution numérique qui s'accompagne, à des degrés divers, d'une perte de repères et de conflits de valeur. De telles mutations viennent questionner le sens du travail et le lien entre les membres de la communauté universitaire.

Dans ce contexte, la qualité de vie au travail est un enjeu majeur de la transformation de l'université de Bordeaux.

Le chantier de fusion des trois établissements a été l'occasion d'initier une démarche intégrée de dialogue social, dont l'un des axes de réflexion a été la recherche d'une convergence en matière de respect et d'amélioration de la qualité de vie au travail des personnels.

Afin de poursuivre cette dynamique, l'université de Bordeaux a souhaité mettre en place un pilotage et une coordination politique de cette mission, en lien étroit avec des enjeux transverses d'amélioration continue et au bénéfice de la poursuite d'une politique respectueuse en matière de gestion des ressources humaines. Cette démarche est formalisée par la rédaction d'un schéma directeur de la qualité de vie au travail.

L'identification des axes d'amélioration de la qualité de vie au travail s'appuie sur des éléments de diagnostic mis à jour par une enquête interne en 2016 dont l'objectif visait la connaissance des facteurs de risques et celle des populations cibles.

Trois axes prioritaires de prévention et d'amélioration ont été définis :

- ◆ Faire du bien-être au travail un facteur de réussite collective
- ◆ Accompagner les managers dans leur rôle
- ◆ Organiser et rendre lisible les dispositifs de prévention et de traitement des risques psychosociaux.

Le schéma directeur de la qualité de vie au travail constitue une feuille de route « collégiale », basé sur le diagnostic partagé des forces et faiblesses de notre établissement.

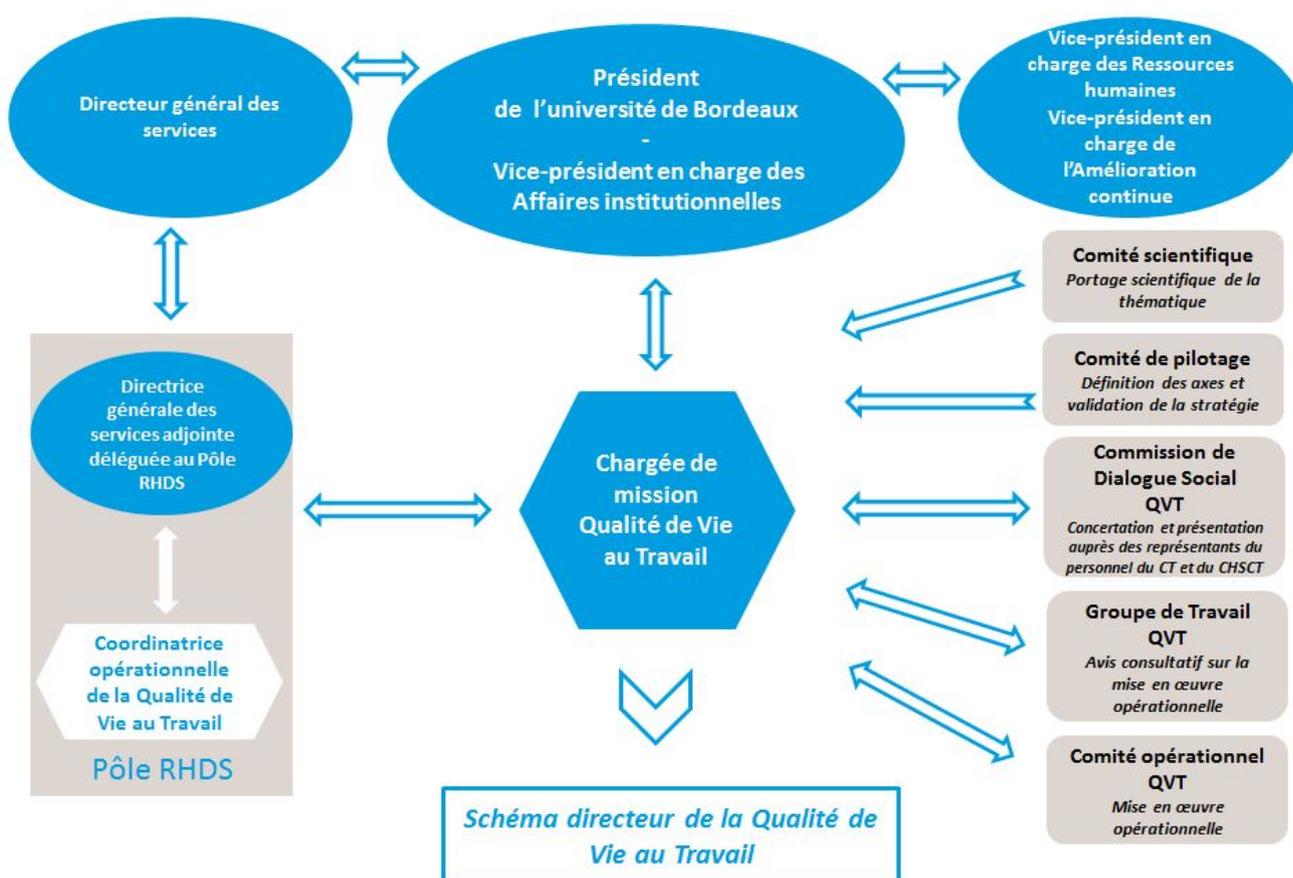
A plus long terme, le schéma directeur devra définir les axes d'amélioration visant à responsabiliser et sensibiliser l'ensemble des personnels et structures de l'établissement pour mieux intégrer les déterminants de la qualité de vie au travail à l'évolution de notre organisation et de son personnel.

Afin d'actualiser les éléments de diagnostic, une enquête interne sera réalisée tous les trois ans.

3. Le pilotage, les acteurs et les instances de la Qualité de vie au Travail

Les acteurs et instances suivantes interviennent, chacun à leur niveau, dans la mise en œuvre du schéma directeur de la Qualité de Vie au Travail.

Le pilotage de la Qualité de Vie au Travail



La chargée de mission qualité de vie au travail

Elle coordonne l'ensemble des acteurs investis dans le pilotage, la conception et la mise en œuvre de la qualité de vie au travail au sein de l'établissement.

Elle impulse un plan de communication auprès de la communauté des personnels relatif aux dispositifs de promotion de la qualité de vie au travail.

Elle est référente de cette thématique auprès des CHSCT.

Elle est par ailleurs garante du traitement et du suivi des situations individuelles et collectives de mal-être et de risques psychosociaux, en interaction avec le vice-président Ressources humaines.

La coordinatrice opérationnelle QVT

Elle est placée sous l'autorité de la directrice générale des services adjointe, déléguée au pôle ressources humaines et développement social (RHDS).

Elle développe des activités de conseil, d'assistance et d'information auprès des acteurs impliqués dans la QVT.

Elle anime une équipe projet, interne au pôle RHDS, coordonne l'ensemble des dispositifs, processus et actions de nature à améliorer la QVT.

Elle appuie également le comité de pilotage QVT.

Dans le cadre de cette coordination, elle échange régulièrement avec la chargée de mission QVT et la directrice générale des services adjointe déléguée au pôle RHDS, et réfère de la mise en œuvre opérationnelle du schéma directeur.

Le comité consultatif d'experts scientifiques

La chargée de mission QVT est entourée par un **comité consultatif d'experts scientifiques**, chercheurs et enseignants-chercheurs, dans le domaine du travail et de la santé.

Ce comité émet un avis scientifique et des orientations sur la politique de la qualité de vie au travail de l'établissement à destination du comité de pilotage.

Il contribue à l'élaboration du schéma directeur et du plan d'action associé.

Il fait part également de retours d'expérience pour identifier les actions susceptibles d'être reproduites par l'université de Bordeaux.

Le comité de pilotage

Il coordonne l'élaboration et la mise à jour du schéma directeur et du plan d'action associé selon les recommandations du comité scientifique. Il est aussi chargé du suivi de sa mise en œuvre.

Il est composé :

- de la chargée de mission qualité de vie au travail ;
- du vice-président Ressources humaines ;
- du vice-président Amélioration continue ;
- du directeur général des services ;
- de la directrice générale des services adjointe déléguée au pôle RHDS ;
- de la coordinatrice opérationnelle de la qualité de vie au travail.

La commission du dialogue social dédiée à la qualité de vie au travail

Depuis sa mise en œuvre dans le cadre du chantier de la fusion, une **commission de dialogue social qualité de vie au travail** a étudié dans un format préparatoire aux instances professionnelles les grandes orientations en matière de prévention des RPS/QVT ainsi que le suivi des plans d'action. Elle est constituée de membres du CT et du CHSCT.

Ses missions sont de guider la définition des axes d'action en faveur de l'amélioration de la qualité de vie au travail, de suivre les actions, de les évaluer et de préparer les décisions d'évolution du schéma directeur de la QVT vers les instances (CHSCT notamment).

Elle est animée par :

- la chargée de mission QVT ;
- le vice-président RH ;
- le DGS ;
- la DGSA RHDS.

Elle est constituée :

- des 4 secrétaires CHSCT et leur suppléant ;
- des représentants des organisations syndicales membres du CT ;
- de la coordinatrice opérationnelle QVT ;
- des experts du pôle RHDS ;
- du directeur DPSE ;
- de la médiatrice.

Le groupe de travail qualité de vie au travail

Il a pris la suite des quatre groupes de travail initiés au début du plan de prévention QVT, ce groupe a pour mission de donner un avis sur l'élaboration des actions identifiées et programmées dans le cadre du schéma directeur.

Il est animé par la chargée de mission et la coordinatrice opérationnelle QVT.

Il est composé :

- de quatre représentants titulaires du personnel et de deux suppléants issus des CHSCT ;
- de la DGSA RHDS ;
- du directeur de la stratégie et du développement RH et ses représentants ;
- du directeur de la DPSE ;
- des membres du service de santé au travail ;
- d'une assistante sociale des personnels ;
- de la médiatrice.

Le comité opérationnel qualité de vie au travail

Il met en application les orientations stratégiques de l'établissement.

Il est notamment chargé de concevoir les outils opérationnels.

Il est animé par :

- le vice-président Ressources humaines ;
- la chargée de mission QVT ;
- la DGSA du pôle RHDS ;
- la coordinatrice opérationnelle QVT.

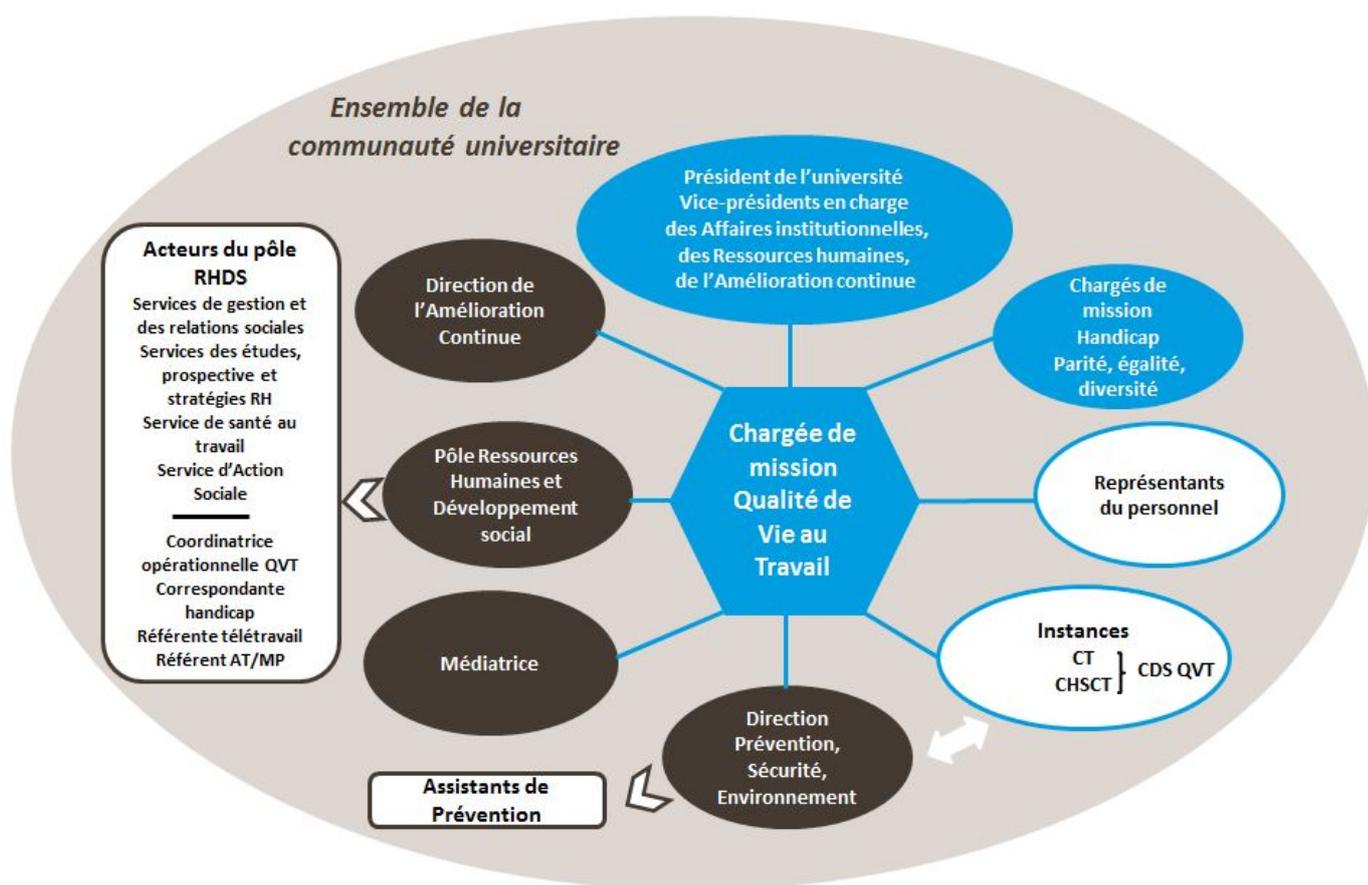
Il est composé des professionnels qui œuvrent, au titre de leur mission principale, au déploiement de la QVT :

- des représentants du pôle RHDS dont le médecin de prévention, la psychologue du travail, l'assistante sociale du personnel ;

- de la directrice de la DAC ;
- du directeur de la DPSE ;
- de la médiatrice ;
- des experts scientifiques, le cas échéant.

Ce comité est également un lieu d'échange sur les pratiques et de partage méthodologique sur les situations collectives de mal-être au travail.

Les acteurs et les instances de la Qualité de Vie au Travail



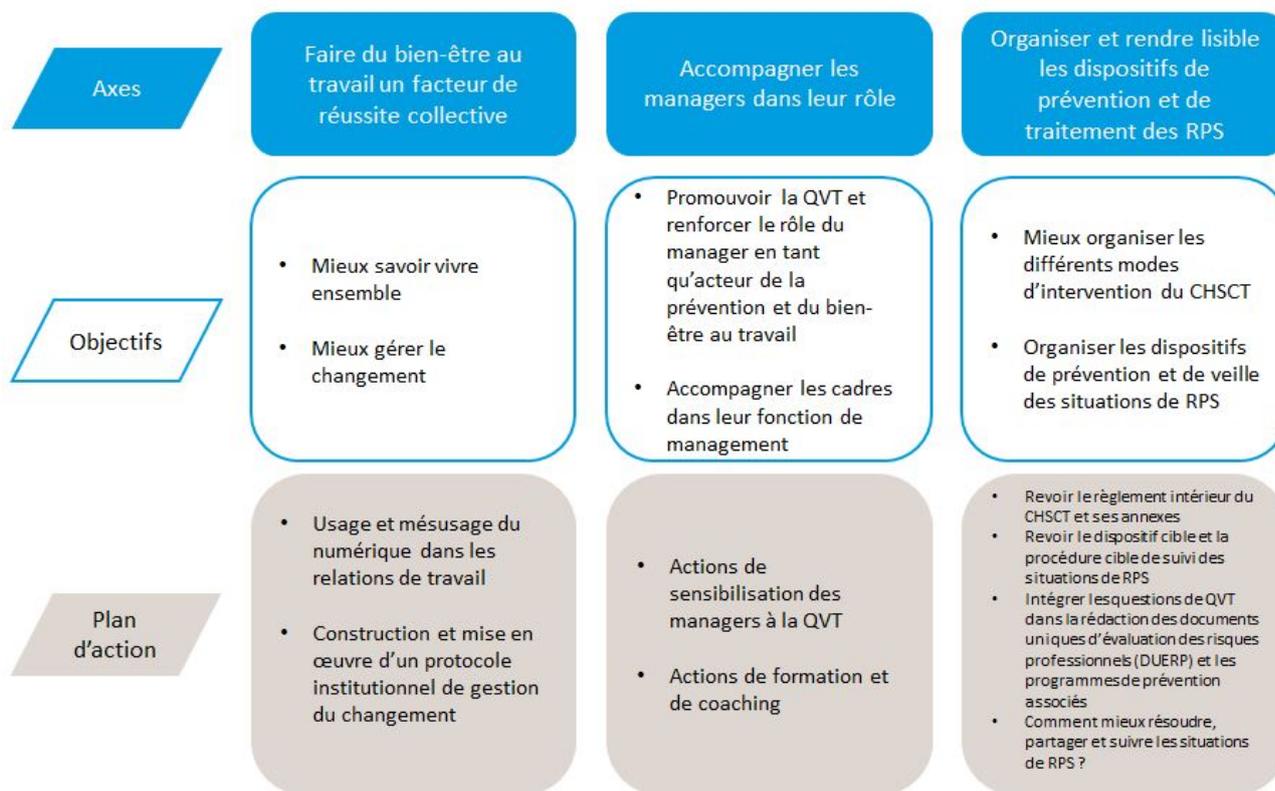
La qualité de vie au travail concerne l'ensemble de la communauté universitaire tant sur le plan individuel que collectif. Le pôle RHDS coordonne la démarche et assure la mise en œuvre opérationnelle en lien avec la gouvernance, les instances et les différents services de l'université, notamment, la direction prévention, sécurité, environnement, la direction de l'amélioration continue et la médiatrice.

4. Les objectifs poursuivis, les actions mises en œuvre et leur suivi

Dans le cadre d'une démarche globale, la mise en œuvre d'actions ciblées a été initiée dès 2017 et fait aujourd'hui l'objet de prolongements.

Cependant, pour répondre aux enjeux de promotion de la qualité de vie au travail, il convient de s'extraire progressivement d'une démarche basée sur les risques pour travailler sur les conditions même de mise en œuvre d'une qualité de vie au travail optimale.

Aussi est-il envisagé d'axer progressivement notre schéma directeur QVT autour des dimensions qui la caractérisent et d'articuler le plan d'action autour des trois axes définis par le diagnostic.



Vers une démarche intégrée de la Qualité de vie au travail

Les exemples d'actions en cours ou à programmer s'inscrivent dans les dimensions de la qualité de vie au travail :

◆ **La qualité des relations sociales et de travail**

- Garantir le rôle des instances du dialogue social
- Promouvoir le savoir-vivre ensemble et réduire les incivilités dans les relations de travail
- Garantir le droit à la déconnexion et éviter le mésusage numérique
- Formaliser le protocole institutionnel d'écoute et de médiation et faire connaître le rôle de chaque acteur
- Affirmer la place de chacun au sein du collectif de travail (lutte contre les discriminations et démarche inclusive)
- Faire connaître les actions d'amélioration de la qualité de vie au travail (campagne de communication interne)
- Mettre en place des temps d'échanges et de rencontres entre personnels pour faire naître des initiatives en faveur de la QVT...

◆ **La qualité du contenu de travail**

- Former les assistants de prévention
- Formaliser un protocole institutionnel d'analyse et d'accompagnement au changement
- Suivre et évaluer la mise en œuvre du télétravail
- Mieux définir et aménager les postes de travail et la prise en charge au poste (conseil ergonomique)
- Accompagner les agents en reprise à la suite d'une absence pour raison de santé et lutter contre la désinsertion professionnelle

◆ **La qualité de l'environnement physique**

- Mettre en œuvre de la QVT dans le schéma directeur immobilier
- Aménager les locaux de travail (accessibilité, confort thermique...)

◆ **La qualité de l'organisation du travail**

- Formaliser un protocole d'analyse et d'accompagnement au changement
- Proposer des accompagnements et des formations management
- Formaliser un protocole d'analyse de l'organisation du travail suite à saisine

◆ **La qualité de la conception des moyens de travail**

- Mieux prendre en compte la QVT dans la mise en place/amélioration des systèmes d'information
- Optimiser l'aménagement des postes de travail et affirmer le conseil ergonomique et de santé au travail

◆ **Les possibilités de réalisation et de développement professionnels**

- Développer les parcours professionnels par un accompagnement renforcé et favoriser une professionnalisation des savoirs
- Promouvoir le plan de formation professionnelle

- Affirmer les enjeux de promotion et de gestion des talents au service de la réussite des missions et des ambitions de l'université
- Favoriser la mobilité administrative par le partage d'expérience et/ou des échanges internationaux.

◆ **La conciliation entre vie professionnelle et vie privée**

- Favoriser l'appropriation du télétravail par l'ensemble de la communauté de l'établissement
- Accompagner les agents dans la résolution de problématiques d'ordre personnel et/ou professionnel
- Favoriser la cohésion de la communauté universitaire en permettant à chacun de jouer un rôle dans l'amélioration de la QVT quel que soit son statut, ses missions et ses responsabilités.

→ Les objectifs et les actions qui nourrissent le présent schéma directeur QVT seront périodiquement enrichis au fur et à mesure des évolutions et des réalisations.

5. Adoption de principes communs à toute action d'amélioration continue de la Qualité de Vie au Travail

Quelques principes ont été proposés par le comité d'experts.

Ils seront appliqués isolément ou en interaction à chacune des actions entreprises dans le cadre du schéma directeur de la QVT.

- 1)** Articuler l'appréhension de la qualité de vie au travail autour de deux composantes : l'une subjective, l'autre plus objective.
- 2)** Construire des collectifs de proximité : adopter une démarche participative.
- 3)** Développer une culture – éducation à la santé au travail associant personnels (et étudiants).
- 4)** Expérimenter des dispositifs innovants: faire de notre université un laboratoire vivant de la QVT.
- 5)** Évaluer les dispositifs : analyser les freins à la mise en œuvre des actions et se doter d'une bibliothèque.
- 6)** C'est enfin dans la collaboration entre chercheurs et acteurs que nous choisissons de construire les interventions visant conjointement la prise de conscience de l'état des lieux et la transformation ou l'amélioration des conditions de travail et de l'organisation.



Contacts

Nicole RASCLE
Chargée de mission
Qualité de Vie au Travail
nicole.rascle@u-bordeaux.fr

Murielle REFFET
Pôle RHDS
Coordinatrice opérationnelle
Qualité de Vie au Travail
murielle.reffet@u-bordeaux.fr