

## **Politique Santé et Qualité de Vie au Travail (SQVT)**

L'Université Sciences et Technologies a déjà beaucoup travaillé sur les risques professionnels en contribuant à sécuriser les lieux et espaces de travail et à améliorer les conditions de travail. Les services de santé et de prévention, les assistants de prévention, sous la direction de la DGS ont fait progresser la prise en compte des impératifs d'hygiène et de sécurité ces dernières années. Cette démarche a permis d'étoffer le règlement intérieur, de consolider le réseau des assistants de prévention, de les outiller et de déployer progressivement le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP). L'offre de formation s'est enrichie pour former et informer les personnels sur les risques liés aux installations, aux produits utilisés ou plus globalement aux activités.

Certains risques ont été identifiés comme prioritaires. Des aménagements ont été réalisés pour améliorer :

- la qualité des atmosphères de travail (dans les services et laboratoires exposés à des substances dangereuses pour la santé)
- les conditions de stockage des substances dangereuses
- la conformité électrique des bâtiments
- la gestion des déchets dangereux (notamment chimiques ou radioactifs).

A la prévention des risques professionnels s'est ajoutée la prévention des risques psychosociaux. Des efforts ont été faits pour offrir des conditions de travail satisfaisantes en lançant la rénovation des amphis, des salles de cours ou de TP, des laboratoires de recherche, des bureaux, des sanitaires, des salles de pause, etc. De nombreuses opérations de construction et de rénovation ont été engagées (Lilliad, Cossec, etc.). Mais plus largement les facteurs psychosociaux au travail désignent un vaste ensemble de variables qui se situent à l'intersection des dimensions individuelle, collective et organisationnelle de l'activité professionnelle, d'où leur complexité et leur caractère souvent composite.

Poursuivre la démarche de prévention, c'est aujourd'hui l'inscrire plus fort encore dans les engagements stratégiques de l'établissement, dans les pratiques managériales et plus en amont, dans les nouveaux projets techniques, sociaux et organisationnels.

La Présidence de l'Université réaffirme dans cette politique « Santé et Qualité de Vie au Travail » son engagement à offrir un cadre de travail sûr et sain aux personnels et usagers de l'établissement ainsi que sa volonté de prévenir au maximum la survenue des risques professionnels.

Parler de « Santé et Qualité de Vie au Travail » c'est sortir d'une représentation du travail centrée sur les risques, souffrances ou problèmes, non pour les nier ou les cacher, mais pour que soit porté un regard plus positif sur le travail. La politique SQVT lancée doit encourager

la construction d'un projet fédérateur, permettant d'apporter de la cohérence dans les actions déjà initiées et celles à venir.

Pour aller encore plus loin dans la prévention des risques, il y a besoin aujourd'hui d'œuvrer plus collectivement et solidairement à l'amélioration des conditions de travail et des modes d'organisation afin de recréer du sens et renforcer le lien social entre tous les personnels, quels que soient leur statut, leur fonction, leur grade, leur corps, leur âge. Il est essentiel d'aller plus loin dans la lutte contre toutes les formes de cloisonnements ou de discriminations.

La prévention des risques psychosociaux constitue en cela une étape supplémentaire et une opportunité. Elle a déjà été initiée au sein de l'Université Lille Sciences et Technologies par :

- la création d'une cellule de prévention des risques psychosociaux, devenue depuis le comité de prévention RPS ;
- la création d'une cellule de prévention et de lutte contre les harcèlements ;
- l'embauche d'une psychologue du travail en 2014, qui représente une ressource dans l'étude de l'ensemble des facteurs individuels, groupaux, sociaux et structurels influençant les comportements et les relations de travail.

L'amélioration de la qualité de vie au travail est bien sûr à associer et intégrer aux démarches qualité de service mises en place dans certaines composantes (par exemple : Polytech'Lille) ou unités de recherche (par exemple : l'Institut Charles Viollette). D'ailleurs, la commission européenne encourage la labellisation des universités (HR excellence in Research), le développement d'une stratégie Ressources Humaines et la mise en œuvre de bonnes pratiques (notamment décrites dans une charte et un code de bonne conduite) .

La démarche SQVT a besoin d'être portée par l'ensemble des acteurs concernés et pas seulement par ceux qui traitent habituellement de ces questions (la médecin de prévention, la psychologue du travail, les représentants du personnel, la conseillère et les assistants de prévention, le DRH, notamment). Il ne s'agit pas d'affaiblir ces acteurs et ces « instances » mais de renforcer l'appropriation des mesures ou règles de prévention qu'elles conçoivent, en donnant aux acteurs (à tous les encadrants) un rôle plus actif que celui dans lequel ils sont souvent cantonnés ou se cantonnent eux-mêmes.

Le volet RH du dialogue de gestion a révélé l'importance de basculer d'un management tourné vers l'urgence, le contrôle (faire appliquer les procédures existantes, résoudre les problèmes opérationnels urgents, gérer les questions administratives, répondre aux e-mails, mener des réunions sur des questions opérationnelles), à un management favorisant de « nouvelles relations professionnelles », basées sur les collectifs de travail, valorisant le changement, les initiatives mais aussi la convivialité et la qualité de vie au travail (lever les obstacles administratifs, élaborer et mettre en œuvre le changement, communiquer sur le projet et ce qu'il représente pour chacun, etc.).

**Pour produire de la qualité de vie au travail, il faut s'intéresser au management du travail.** A côté de l'expertise métier, les compétences relationnelles et stratégiques vont être de plus en plus essentielles chez les encadrants. Le ministère de la fonction publique a publié début 2017 un guide de l'encadrant et de l'encadrante dans la fonction publique ([http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_cadres\\_de\\_la\\_FP/Guide-de-l-encadrant-web.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_cadres_de_la_FP/Guide-de-l-encadrant-web.pdf)).

La politique qualité de vie au travail s'inscrit dans une **démarche proactive et concertée** qui permet d'agir sur le travail (son organisation, ses conditions et son management) afin que celui-ci soit un facteur de développement des missions et des personnels de l'Université. En étant à l'écoute des collègues, en discutant des sujets qui posent problème ou des solutions trouvées pour y remédier avec la hiérarchie, les services RH, le service de prévention ou les assistants de prévention, les Instances Représentatives du Personnel, chacun contribue à l'amélioration de la qualité de vie au travail et permet que les situations de travail ne se dégradent pas et que les bonnes idées se diffusent.

Au sein de chaque composante, service ou laboratoire, **une réunion sur le thème de la QVT** doit être mise en place au moins une fois par semestre. Un groupe de travail composé de représentants de la direction, d'élus, de représentants des différents métiers (scolarité / pédagogie, logistique, recherche, etc.) préparera en amont cette réunion en sollicitant si besoin les compétences et l'expertise de(s) l'assistant(s) de prévention, de la psychologue, de la conseillère en prévention, du médecin du travail ou des services RH, etc.

La réunion permettra que le sujet « qualité de vie au travail » soit mis à l'ordre du jour et débattu à partir d'un suivi et d'un diagnostic régulier. A l'issue de la réunion, les encadrants s'appuieront sur des outils existants ou qui leur seront proposés pour initier ou soutenir une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail à partir d'indicateurs :

- de santé (absentéisme, inaptitudes, accidents...);
- de perception (satisfaction, sentiment d'équité, attentes...);
- de fonctionnement (absentéisme, taux de conflits, mécontentements, etc., ...).

Le groupe de travail QVT aura notamment pour objectif d'inventorier les **signaux d'alerte RPS** pour qu'ils soient discutés en réunion. Par exemple :

- Horaires : Est-ce que le personnel est appelé à travailler très souvent en dehors des horaires ? A quelle période ? A quelle fréquence ? Etc.

- Absences : Quel est le taux d'absentéisme ou de présentéisme au travail ?

- Contexte : Est-ce que le personnel se plaint ? Du public ? Des relations de travail ? D'être isolé ? D'être surchargé ? Etc.

- Travail : Est-ce que le personnel a le sentiment de pouvoir faire bien son travail ? Se sent-il reconnu ? Soutenu ? Est-ce que le personnel se sent en décalage entre la mission pour laquelle il a été recruté et la mission qu'il remplit effectivement ?

- Organisation : Est-ce que chaque agent dispose de sa fiche de poste ? Est-ce que chaque agent a eu un entretien professionnel avec son N+1 ? Connaît-il les règles relatives au fonctionnement ? Connaît-il les missions qui lui sont confiées ? Comprend-t-il la répartition du travail ? La trouve-t-il équilibrée ? Etc.

- Accidents, conflits, turn-over : Fréquence ? Causes ? Etc.

- Etc.

En appui au directeur de composante et responsable administratif, le groupe de travail facilitera la mise à jour du document unique d'évaluation des risques (propre à la composante, au laboratoire ou au service) et veillera au déploiement de la démarche de prévention au sein de la composante, du service, du ou des laboratoires (en lien avec les services compétents).

Le groupe de travail soutiendra toutes les initiatives d'amélioration notamment en veillant :

- à la réalisation et au retour d'expérience des exercices d'évacuation
- au développement des formations au secourisme
- au respect des consignes de sécurité par les prestataires externes
- à l'identification des postes à risques
- au suivi des données (plaintes, pathologies récurrentes, restrictions d'aptitudes, maladies professionnelles, accidents, tensions et conflits, etc.)
- au suivi régulier de la mise en conformité des installations (notamment dans les laboratoires).

Pour que ce groupe fonctionne bien et soit un **relais** efficace de la politique SQVT de l'établissement, il faut :

→ **Veiller à l'engagement effectif** des directeurs de composante, de laboratoires, de services et des responsables administratifs dans la démarche de prévention des risques et dans l'amélioration de la qualité de vie au travail :

- en faire un sujet régulier des réunions avec les responsables administratifs ; favoriser les échanges de bonnes pratiques ;
- contractualiser avec les directeurs de composantes et de labos en termes d'objectifs et de moyens (sur la base d'un diagnostic préalable et d'un plan d'action) ;
- améliorer les outils et la démarche au fur et à mesure de l'analyse plus fine des situations.

→ **Soutenir les encadrants** :

- les aider et les informer des bonnes pratiques existantes ou à développer ;
- former systématiquement ceux qui arrivent sur un poste d'encadrement, ceux qui en éprouvent le besoin, ceux pour qui c'est nécessaire ;
- rappeler les obligations (vérifier la mise en conformité des installations, des équipements ou des locaux, règlement intérieur de l'établissement et charte, etc.).

Le ministère de la fonction publique vient de publier un guide de l'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique d'Etat. [http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_cadres\\_de\\_la\\_FP/Guide-accompagnement-managerial-2017.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_cadres_de_la_FP/Guide-accompagnement-managerial-2017.pdf)

→ S'appuyer sur un **tableau de bord managérial** (TBM) qui rassemble les « indicateurs » de gestion des personnes en milieux de travail contribuant à la QVT. Ce TBM peut initier un premier diagnostic et engager la composante ou le laboratoire dans une démarche de labellisation et/ou de certification (HR4R et/ou ISO 9001).

Le tableau de bord permet de faire un point sur la qualité du système managérial, sur les risques qu'il encourt et sur les potentialités qu'il recèle. Il facilite une mesure d'écart entre des objectifs et des résultats, entre des stratégies, des procédures et pratiques mises en place. Les sources du diagnostic sont à la fois formelles (par exemple des statistiques sur les « flux » : absences, départs, etc.) et informelles (issues d'entretiens et d'observations par un(e) chargé(e) de mission).

<p><b>L'accueil</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Indicateurs</b></p> <p>Une réunion d'accueil a-t-elle eu lieu ? Un entretien ?          Un bureau a-t-il été alloué ?          Un accès aux équipements ?          Une fiche de poste ?          - présentée          - discutée          - validée</p> <p>Une information sur le projet, les instances, les fonctionnements, le règlement intérieur, est-elle donnée ?          Une présentation aux équipes a-t-elle été réalisée ?          Un entretien est-il programmé à l'issue des 6 premiers mois ou de la première année ?</p> <p>Taux de participation aux élections ? Aux groupes de travail ou instances ? (taux de renouvellement ?)          Autres indicateurs..</p>
<p><b>Le suivi de carrière</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Indicateurs</b></p> <p>Nombre d'entretiens professionnels réalisés ?</p> <p>Actualisation réelle du compte-rendu ? Analyse ?</p> <p>Personnes mobilisées pour mener les entretiens ? (Information, concertation, sensibilisation)</p> <p>Soutien à l'élaboration des dossiers et aux entretiens. Analyse des facteurs clés de succès ou d'échecs.</p> <p>Conseils en suivi de carrière (organisation, modalités) ? Cibles ?          Perspectives d'avenir ?          Encouragements à la mobilité          Rappel des obligations en matière de visite médicale          Autres indicateurs..</p>

<p><b>L'organisation du travail</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Indicateurs</b></p> <p>Vacances des postes ?</p> <p>Absentéisme (CSP, services, départements, labos ?) ? Suivi et accompagnement ? Est-ce que je m'interroge sur les motifs ? Si oui, quel accompagnement (consultation, aménagement de poste, etc.)</p> <p>Turn-over (sur des postes en particulier ?)</p> <p>Horaires atypiques ? Suivi et accompagnement ?</p> <p>Tâches répétitives ? Comment j'agis avec les personnels concernés ?</p> <p>Postes de travail isolés ? Comment j'agis ?</p> <p>Actualisation des fiches de postes</p> <p>Information et communication sur les changements dans la répartition et l'organisation du travail</p> <p>Information existante sur les perspectives de carrière et leurs conditions</p> <p>Coordination avec les services RH et suivi des démarches des agents</p> <p>Le personnel peut-il discuter avec son N+1 de son vécu au travail, de son contenu et des projets qu'il a ?</p> <p>Autres indicateurs..</p>
<p><b>Les relations au travail</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Indicateurs</b></p> <p>A quels postes existe-t-il des difficultés relationnelles ? En a-t-on fait l'analyse ? A-t-on mis en place des solutions ?</p> <p>Assiste-t-on à des manifestations émotionnelles non contrôlées (colère, larmes, attitudes blessantes, propos discriminatoires, violences verbales ou physiques) ?</p> <p>De quelle manière sont gérés les conflits ?</p> <p>Y-a-t-il des accidents du travail ? Des maladies professionnelles ?</p> <p>L'assistant de prévention a-t-il entendu des plaintes récurrentes ?</p> <p>Existe-t-il des indicateurs de suivi du climat de travail ? Lesquels ?</p> <p>Quels sont les événements organisés pour entretenir et développer la convivialité ? Taux de participation ?</p> <p>Combien de réunions sont organisées ? Fréquence ? Type ?</p> <p>Le personnel se sent-il utile et s'accomplit-il dans son travail ?</p> <p>Les personnes en CLM, en situation précaire ou de handicap sont-elles identifiées et accompagnées ?</p> <p>Les propos sexistes ou discriminatoires sont-ils combattus ? (actions de sensibilisation, information au public et au personnel, etc.)</p> <p>Autres indicateurs..</p>

Quel budget est alloué à la prévention des risques ou à l'amélioration de la QVT ? etc.

**La politique SQVT n'est pas une démarche supplémentaire qui vient s'ajouter aux actions précédentes en matière de santé au travail. Elle est un objet intégrateur visant à relier les actions engagées et à les ancrer plus profondément dans les pratiques.** Il s'agit de réunir un ensemble d'indicateurs existants pour en faire l'analyse et en tirer des préconisations visant à l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Pour qu'une politique QVT se déploie dans les meilleures conditions, il y a besoin de :

- favoriser la coordination entre les différents acteurs de la prévention (jusqu'au local). Réunir régulièrement les différents acteurs qui agissent en prévention (politique sociale, politique de santé, politique de sécurité et sûreté, DRH, etc.)
- renforcer l'information de tous les personnels : la fiche Réflexe, la note sur le CHSCT, etc. doivent être certes envoyées mais surtout présentées aux directeurs de composantes, de laboratoires, aux chefs de services, au personnel des facultés, écoles, instituts et des services communs.
- soutenir l'engagement (par la contractualisation) des responsables et/ou encadrants. Identifier les besoins (en expertise, en médiation, en formation, etc.)
- enrichir les données et soutenir le dialogue social de façon à penser et agir sur les transformations, inventer des outils ou des solutions, prévenir réellement les risques et éviter qu'ils soient instrumentalisés dans les rapports de force
- favoriser la concertation et l'expérimentation sur les dimensions affirmatives et positives de l'activité et non plus seulement sur « ce qui ne va pas » (conciliation des temps, lutte contre les segmentations ou discriminations, initiatives et capacités d'innovation)
- veiller à une organisation du travail adaptée et soutenue par des procédures ressources humaines clairement définies et appliquées (modalités d'avancement et d'évolution, flexibilité des aménagements horaires notamment, clarté des fiches de poste, valorisation du soutien et de la solidarité entre collègues, égalité F/H, lutte contre le sexisme ordinaire, etc.)

**Favoriser le dialogue au quotidien** entre les diverses parties prenantes dans l'environnement de travail.

Cela contribue fortement à nourrir la politique QVT. Le personnel ne demande pas seulement de pouvoir parler de son stress, de son mal-être avec une psychologue, une assistante sociale... mais de pouvoir parler de son travail avec les personnes avec lesquelles il l'exerce.

Le collectif de travail revêt une grande importance car prévenir les risques c'est permettre que l'on discute librement des difficultés liées au travail. C'est ainsi que l'on détecte les risques. Or créer les conditions propices aux échanges pour recueillir les avis, critiques ou suggestions n'apparaît pas comme un enjeu pour les responsables de composantes ou responsables administratifs interrogés lors du dialogue de gestion<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Le volet RH du dialogue de gestion a révélé que :

- les bonnes pratiques sont faiblement diffusées ;
- peu de modes opératoires sont formalisés ;
- les personnels sont variablement remerciés et valorisés pour leur investissement régulier et/ou exceptionnel

Il faudrait donc :

→ Encourager les retours d'expérience, initier des démarches d'amélioration de la qualité de service, favoriser les échanges de pratiques entre les personnels au sein d'une composante (secrétaires pédagogiques, comptables, appariteurs etc.), d'un laboratoire (techniciens, secrétaires, etc.) mais aussi entre les composantes et les laboratoires :

→ Valoriser les « bonnes pratiques ou initiatives », permettre leur formalisation et diffusion en interne / externe, mettre en place des plateformes collaboratives ;

→ Organiser deux fois par an (au minimum) une réunion dédiée spécifiquement à la qualité de vie au travail et animée par les encadrants, le responsable de composante ou de laboratoire.

→ Décliner la boîte à idées dans les composantes (le lieu « réel » du règlement des situations à risques ou à tensions)

→ Organiser des journées dédiées aux échanges de « bonnes pratiques » avec un **Bonus Qualité Administrative (BQA)** remis (par un jury de pairs) au(x) collectif(s) le plus innovant(s) ou entreprenant(s).

Favoriser les **discussions collectives sur le travail** (sur l'idée que l'on se fait du travail bien fait, sur les moyens dont on a besoin pour bien travailler et se sentir bien) :

- contribue à l'anticipation des problèmes et la prévention des risques psychosociaux ;  
- installe progressivement des relations empreintes de plus en plus de bienveillance et de confiance réciproque ;

- stimule les capacités d'adaptation et de changement des personnels (par la réflexion critique, l'encouragement à la prise de risque, l'écoute des freins et des résistances et la valorisation des bonnes idées).

La politique QVT nécessite aussi des **échanges individuels réguliers** entre le salarié et son encadrant et pas uniquement dans le cadre de son entretien annuel (lorsque celui-ci a lieu). La perception qu'ont les personnels de leur qualité de vie au travail est liée à leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci. Mettre en place une démarche QVT implique de débattre de ce qui favorise ou « menace » la qualité de service et la « santé » au travail.

L'entretien annuel est le moment clé pour vérifier la compatibilité des objectifs avec la charge de travail réelle, discuter du parcours professionnel et de son évolution, négocier les objectifs et les moyens du travail, prévenir les risques liés aux conditions de vie au travail.

→ (ré)Affirmer l'obligation de réaliser les **entretiens individuels**, d'ouvrir véritablement la discussion et d'enrichir le rapport établi, notamment en utilisant ces entretiens pour :

- anticiper et gérer les pics de charge ;
- conseiller des formations adaptées ;
- inciter et aider à la préparation des concours
- veiller à la bonne adéquation des moyens du travail aux objectifs ;
- identifier les situations personnelles ou professionnelles qui posent problème et en alerter les services compétents ;



- apporter ou rechercher des solutions aux éventuelles difficultés rencontrées ; etc.

**Un bilan de ces réunions sera réalisé chaque année et restitué lors du dialogue de gestion afin d'examiner le plan d'action et négocier les moyens nécessaires à sa réalisation.** Des formations seront définies et dispensées au fur et à mesure du déploiement afin d'expliquer / sensibiliser sur cette question QVT.

Actualiser les fiches de poste (ou de fonction) en y ajoutant plus clairement les activités transversales et solidaires ; Indicateur : niveau d'actualisation de la fiche de poste, degré de précision de la description des activités et de la fixation des objectifs et moyens, etc.

Mieux accompagner les jeunes enseignants-chercheurs en début de carrière pour les informer du projet de l'établissement, de son organisation, des possibilités qui leur sont offertes (suivi de carrière) et des règles en cours.

La politique SQVT s'adresse à tous. Une attention particulière peut être toutefois portée aux personnes traversant des moments difficiles :

- accompagnement des salariés de retour d'absence de longue durée, en situation de handicap ; ou des problèmes d'hygiène ;
- prévention et accompagnement des addictions, des personnes ayant des troubles du comportement ou des problèmes d'hygiène ;
- soutien aux personnes rencontrant des difficultés dans leur travail ou leur collectif de travail ;
- Etc.

La création de la **faculté des sciences et technologies** est une opportunité d'expérimenter de nouvelles manières de vivre le changement et d'organiser les activités en intégrant la démarche QVT, notamment :

- en favorisant le dialogue social avec les organisations syndicales (réunion mensuelle à partir de la constitution de la FST) ;
- en veillant dans les statuts et le règlement intérieur de la FST à donner toute leur place aux questions de santé et de qualité de vie au travail ;
- en intégrant la dimension collective et transversale aux fiches de poste (favorisant le soutien et la solidarité dans les relations de travail) ;
- en écoutant et en accompagnant l'ensemble des personnels (ceux qui bougent, ceux qui restent) dans le changement ;
- en encourageant la discussion autour du travail (au niveau collectif et individuel) pour continuer chemin faisant à améliorer l'organisation, la qualité de vie au travail et lutter contre toutes les formes de discriminations ;
- en soutenant les encadrants dans cette politique QVT (formations / coaching) et en capitalisant et diffusant les bonnes pratiques au sein de l'Université (pour faciliter les changements à venir) ;
- en veillant à réunir régulièrement les encadrants sur la question de la qualité de vie au travail (au moins une fois par semestre) ;
- en organisant l'inventaire des signaux d'alerte RPS, l'élaboration du DURPS et son suivi en lien avec la conseillère en prévention ;
- en utilisant le tableau de bord et en l'enrichissant afin d'être dans une démarche continue d'amélioration de la qualité de vie au travail ;

Un bilan des pratiques managériales sera élaboré dans les composantes et les laboratoires qui ne sont pas en pleine restructuration. Le tableau de bord servira de base à l'élaboration de ce bilan. Les quatre activités mentionnées et les indicateurs proposés pourront être enrichis des suggestions et remarques des responsables et adaptés aux spécificités locales.

**Le bilan sera réalisé par un(e) chargé(e) de mission entre mars et mai 2017.** Ce travail se fera en lien avec la Direction Générale des Services, le Directeur des Ressources Humaines, les services de santé et la VP déléguée au RH.

Le dialogue de gestion en juin 2017 sera enrichi d'une discussion autour d'un plan d'action QVT à partir des éléments de bilan recueillis pour les laboratoires et composantes.