

CONCOURS D'INGÉNIEUR 2023

INTERNE

SPÉCIALITÉ « PRÉVENTION, GESTION DES RISQUES »

ÉPREUVE DE NOTE

NOTE OBTENUE : 19 / 20

Ville d'Ingéville
Direction Générale des Services Techniques

Le 21 juin 2023

Note

à l'attention de Mme La Directrice Générale des Services Techniques

Objet : Qualité de Vie au Travail (QVT)

Références :

- ✓ Guide méthodologique relatif à la qualité de vie au travail (Anact, DGAFP, 26 avril 2019)
- ✓ Loi n°2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels

En ce qui concerne la prise en compte de la QVT, les voyants sont au rouge dans la territoriale. Dans un contexte récent de crise sanitaire du Covid-19, la première période de confinement a servi de révélateur des dysfonctionnements dans l'organisation et le management des services publics.

L'alternative ? la prise en compte simultanément de trois grandes dimensions : la qualité du service rendu, les aspirations des usagers et agents et le contenu et l'organisation du travail.

Dans une première partie, nous définirons la démarche QVT et ses atouts (IA) ainsi que son fondement (IB).

Dans une seconde partie, nous aborderons les opportunités pour les collectivités (IIA) qui ne sont pas sans limite (IIB).

Des propositions opérationnelles pour le déploiement d'une démarche de QVT au sein des services techniques d'Ingéville suivront cette note.

I. La QVT, véritable enjeu d'une politique publique renouvelée et vertueuse

A) Définir la démarche de QVT pour mieux appréhender ses bénéfices

Selon la loi n°2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, l'employeur doit éviter les risques. La prévention primaire est donc une obligation de l'employeur. Cela signifie notamment, agir sur les causes des problèmes en évaluant les risques, les combattant et en planifiant la prévention.

La QVT est une démarche visant l'amélioration combinée des conditions de travail, de la qualité de service et de la performance des organisations. Elle va donc beaucoup plus loin que la simple gestion du risque.

Le fondement de cette approche est le lien démontré entre qualité de service et qualité des conditions de travail des agents dans un souci de performance de l'organisation.

Les principes et méthodes éprouvés, par le réseau Anact-Aract en particulier, d'une démarche QVT sont les suivants :

- Une logique d'action fondée sur l'expérimentation et son évaluation, favorisant l'apprentissage collectif et la gestion des incertitudes en situation de changement
- Une approche « systémique » qui décloisonne le systèmes d'acteurs et d'actions pour discuter, penser et faire ensemble
- La valorisation et l'articulation du dialogue social et du dialogue professionnel pour trouver des solutions concrètes et aider aux décisions
- Une vision renouvelée du management, axée sur le travail
- L'appui d'une démarche structurée et outillée

L'objectif de la QVT est de produire un plan d'actions indépendamment des sujets particuliers traités mais en leur donnant une dimension spécifique.

Plusieurs thématiques intègrent la démarche QVT :

- Le management
- Le télétravail
- La prévention des risques (dont les risques psychosociaux (RPS) mais pas que)
- L'absentéisme
- Les actions favorisant le maintien dans l'emploi....

B) L'outil essentiel de la démarche QVT : le dialogue social

Le dialogue social est le véritable fondement de la démarche QVT. Selon Jean-Baptiste de Maistre, directeur des ressources humaines du Conseil Départemental de la Manche, « c'est un concept qui permet d'aborder autrement les politiques des ressources humaines ».

Le fait que la démarche soit paritaire est une condition essentielle de réussite car elle permet d'identifier collectivement les dysfonctionnements autant que les points positifs dans l'organisation du travail, afin de s'accorder ensuite sur les actions d'amélioration à expérimenter. En réalité il s'agit de décider ensemble des moyens d'atteindre un objectif majeur. C'est cette place centrale donnée aux acteurs de la démarche qui fait sa spécificité.

La démarche QVT s'appuie fortement sur l'expression des agents à partir de leurs situations concrètes de travail. Ainsi, elle contribue à enrichir les capacités d'analyse des acteurs et à favoriser un dialogue de qualité qui s'appuie sur le dialogue professionnel.

II. Les choix affirmés et les freins que peuvent rencontrer les collectivités

A) Des exemples de réussite prometteurs

De nombreuses collectivités sont aujourd'hui en première ligne de la démarche QVT, à l'instar de la Métropole européenne de Lille qui place la démarche participative au cœur de ses priorités. Sous forme d'un « hackathon », l'objectif est la constitution d'une procédure

complète à partir d'une page blanche. La ville de Grenoble a elle mis en place deux ateliers, l'un pour les agents de maîtrise et l'autre pour les chefs de service dont les objectifs sont de mettre en place plusieurs plans d'actions répondant aux situations et problèmes discutés, notamment sur la charge de travail, l'autonomie ou encore les relations interprofessionnelles. Des outils participatifs sont également mis en place par les collectivités. Par exemple, Orléans Métropole est récompensée par les trophées Harmonie Mutuelle grâce à la mise en place d'un atelier de méditation, animé par un agent, hors temps de travail.

Au-delà des outils participatifs, ce sont tous les volets de la gestion des ressources humaines qui peuvent être revisités à la lumière de cette démarche. Ainsi le Conseil Départemental de la Manche négocie des protocoles d'accord avec les représentants du personnel sur des axes majeurs : le maintien dans l'emploi, les temps de vie ou encore la politique de gestion de l'emploi public.

B) Les freins à la mise en place d'une démarche QVT

Le point de vigilance majeur est lié à la réglementation actuelle. A ce jour, il n'existe pas de cadre national aux démarches QVT dans la fonction publique.

On constate ainsi que les collectivités sont encore timides en matière de QVT. Seules les politiques traditionnelles d'égalité femmes-hommes, d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, d'organisation du travail et de formation sont mises en place. Toutes les questions liées au management, à l'amélioration des processus de recrutement ou encore aux conditions de travail restent d'une manière générale plutôt en retard.

Concernant la question du télétravail, l'une des thématiques de la démarche QVT, même si le salarié bénéficie de plus d'autonomie, la surcharge de travail est un risque à ne pas négliger. La suractivité et l'hyperconnexion peuvent entraîner un empiètement de la vie professionnelle sur la vie privée. Par ailleurs, travailler à distance ne doit pas être synonyme d'isolement ou de mise à l'écart. Enfin, les employeurs hésitent encore à accorder le télétravail car il reste complexe à instruire au sein de l'organisation.

La démarche QVT constitue un levier puissant pour accompagner une politique publique en matière de qualité des services rendus, d'évolution des compétences et des métiers, ainsi que des conditions de travail. Elle offre une porte d'entrée positive pour mener autrement les transformations rendues nécessaires.

PROPOSITIONS OPÉRATIONNELLES

Le Comité Social Territorial (CST) souhaite travailler à l'amélioration de l'environnement au travail au sein de la DGST.

Cette note présentera les mesures préalables à la définition d'une stratégie locale, à travers l'établissement d'un état des lieux (IA) et la construction d'un cadre organisationnel rigoureux (IB).

Puis l'application concrète au sein d'Ingéville sera détaillée par un plan d'actions (IIA) et des mesures transversales d'accompagnement (IIB).

I. Un état des lieux intégré à un projet participatif

A) Réaliser un diagnostic territorial

Ce diagnostic aura pour objectif d'établir les atouts et les contraintes de l'existant. Il permettra également de délimiter le périmètre du projet.

Cette première phase d'analyse des enjeux doit être faite et partagée en recherchant bien à les caractériser pour notre collectivité. Il faudra prendre, a minima, en compte les enjeux suivants :

- Enjeux de travail
- Enjeux sociétaux
- Enjeux de performance

Une fois les enjeux posés, il convient de s'intéresser aux déterminants de la QVT au sein d'Ingéville, c'est-à-dire aux facteurs et leviers qui agissent positivement ou négativement sur la QVT des agents. On peut en distinguer six :

1. Contenu du travail
2. Santé au travail
3. Compétences, parcours professionnels
4. Egalité professionnelle
5. Management, engagement
6. Relation au travail, climat social

Ce diagnostic peut être réalisé en interne, sous forme d'un audit ou par un bureau d'études spécialisé dans la QVT.

L'avis des agents, à travers des groupes de travail par thématique devra être placé au cœur du diagnostic. Le maître mot sera le dialogue social à chaque étape du projet.

L'accès au document unique devra être intégré au diagnostic.

B) Un projet ambitieux défini dans un cadre organisationnel

Dès l'élaboration du diagnostic et pour répondre à l'enjeu de transversalité, des connaissances et mise commun des compétences, le mode projet sera mis en place. Avec votre accord, je me propose en tant que chef de projet.

Afin de mettre en place un projet efficace, je vous propose d'établir 4 instances :

- Un comité de pilotage (COPIL) dirigé par vous et composé des membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, des directeurs adjoints et encadrants ainsi que des élus, référents. Il aura pour mission de définir la stratégie, valider la feuille de route et décider des actions.
- Un comité technique (COTECH) dirigé par moi-même et constitué de la maîtrise d'œuvre et des techniciens internes et externes. Il aura pour missions de traduire les décisions du COPIL, proposer des actions, réaliser un rétroplanning, animer les groupes de travail et rendre compte au COPIL.
- Des groupes de travail, animés par moi-même et organisés en fonction des thématiques. Le dialogue social est ici vivement recommandé.

- Un comité consultatif composé du CSF et d'experts qui seront sollicités autant que nécessaire.

Sur le plan budgétaire, je propose que les dépenses allouées au projet soient inscrites dans un plan d'investissement pluriannuel de trois ans, révisé chaque année. Les moyens humains et financiers, ainsi que les ressources devront être approfondis. En outre, les structures pouvant proposer une aide financière seront sollicitées afin de connaître le pourcentage de subventions prévisionnel du projet.

II. Agir concrètement au sein d'Ingéville en déployant une démarche de QVT

A) Mettre en œuvre un plan d'actions audacieux

L'objectif est d'agir en amont sur toutes les dimensions de l'organisation du travail dans le cadre de démarche participative pour une qualité de vie au travail essentiellement fondée sur la qualité du travail des agents et du service rendu au public.

Après l'élaboration de la stratégie et la validation de la feuille de route, le plan d'actions peut s'articuler en six axes, déclinés en actions :

- Axe 1 : relations au travail, climat social
- Axe 2 : contenu du travail
- Axe 3 : santé au travail
- Axe 4 : compétences, parcours professionnels
- Axe 5 : égalité professionnelle
- Axe 6 : engagement, management

La conduite de cette démarche QVT nécessite un positionnement politique (validation des axes et des actions par le COPIL) qui se traduit par :

- Une volonté politique explicite
- Un engagement de la direction sur un cadre d'actions
- Un soutien permanent au plus haut niveau des acteurs porteurs opérationnels de la démarche

Mettre en œuvre notre démarche de QVT ne s'apparente pas à une mise en place de mesure ponctuelles mais bien à une modalité de conduite des projets et de management qu'il convient d'intégrer dans la pratique quotidienne des services.

B) Établir des mesures transversales consolidant la réussite du projet

1. Évoluer grâce à l'amélioration continue

Notre démarche devra s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. Les objectifs déclinés dans la feuille de route seront retranscrits dans un tableau de bord afin qu'ils soient accessibles à l'ensemble des acteurs du projet. Des indicateurs mesurables seront construits collectivement et évalués par les acteurs concernés. A chaque étape, le COTECH réalisera un reporting au COPIL.

Parallèlement, la démarche sera évaluée afin d'identifier les objectifs atteints mais aussi et surtout les écarts au prévisionnel.

2. Communiquer et sensibiliser pour une meilleure acceptabilité

Un plan de communication sera élaboré avec le service en charge de la communication à Ingéville afin de véhiculer les informations aux acteurs et aux citoyens.

Des réunions publiques et des revues de direction, ainsi que des réunions aux agents seront organisées.

Le but étant de travailler dans une démarche de concertation participative dans l'objectif, à terme, d'une meilleure acceptation de la démarche.

3. Former nos équipes pour une culture communale

Des sessions de formation seront organisées pour nos agents. Elles pourront avoir lieu dans le cadre de la formation action proposée par l'institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS) et l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) et son réseau des agences régionales, Aract. L'objectif étant d'animer la formation en situation de travail puis en assurant un suivi de leur mise en application.

Les formations seront aussi l'occasion d'accompagner nos équipes vers le changement pour garantir son acceptabilité.

4. S'enrichir des retours d'expériences

Les retours d'expériences ainsi que les expérimentations dans un processus d'expérimentations de solutions devront être analysées dans le but de remettre en question nos pratiques, nos certitudes et ainsi nous aider à développer des axes d'amélioration. Expérimenter c'est aussi admettre la possibilité d'erreur. Le droit à l'erreur ne doit pas être vu comme un échec mais plutôt comme une source d'apprentissage, la possibilité d'apporter des améliorations de manière continue ou de revenir en arrière si nécessaire. Dans le cadre de ces expérimentations, les agents vont évaluer tout au long du processus les actions mises en place de manière à les réajuster si nécessaire. Cette vision de l'expérimentation est donc un élément essentiel d'une démarche QVT. Elle devra faire le lien avec la démarche d'amélioration continue et d'évaluation.

Cette démarche vertueuse de QVT, portée par l'engagement de nos élus, nos encadrants et nos agents, permettra de répondre aux enjeux environnementaux et sociétaux forts. En appliquant un processus social concerté, centré sur l'amélioration des conditions de travail à des fins de développement des personnes et des services, notre collectivité fera aussi preuve d'exemplarité.