ÉCOLE
NORMALE
SUPÉRIEURE
DE LYON

SCHEMA DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA QUALITE DE VIE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL (QVCT)

2027-2028

Ne pas diffuser - document soumis à l'instance

ENS DE LYON

Sommaire

SOMMAIRE **2**

PREAMBULE **3**

CHIFFRES CLES **4**

QUEL DIAGNOSTIC ? **5**

METHODOLOGIE **6**

AXES **6**

AXE 1 – DEVELOPPER LA QUALITE DE VIE ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL **7**

Objectif 1 : Structurer la démarche QVCT *7*
Objectif 2 : Adopter un plan d'action (Annexe) *7*
Objectif 3 : Mesurer la QVCT *7*
Objectif 4 : Développer la culture du dialogue social *7*

AXE 2 – MODERNISER ET SIMPLIFIER LA FONCTION RH **8**

Objectif 1 : Simplifier et digitaliser *8*
Objectif 2 : Améliorer la communication et l'accès à l'information pour tous et toutes *8*
Objectif 3 : Renforcer la transversalité avec les autres services *8*
Objectif 4 : Développer pilotage des ressources humaines *8*

AXE 3 – ATTIRER ET FIDELISER **9**

Objectif 1 : Renforcer notre attractivité *9*
Objectif 2 : Mettre en place une politique indemnitaire attractive *9*
Objectif 3 : Accompagner l'arrivée de l'agent *9*
Objectif 4 : Fidéliser *9*
Objectif 5 : Valoriser l'action sociale *9*

AXE 4 – ACCOMPAGNER LES CARRIERES ET LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES **10**

Objectif 1 : Développer la politique de formation *10*
Objectif 2 : Anticiper les évolutions des métiers *10*
Objectif 3 : Développer l'accompagnement individualisé *10*

ANNEXE : PLAN D'ACTIONS QVCT **11**

Ne pas diff

Préambule

Le projet d'administration adopté en juillet 2025 pose un cadre de travail commun pour l'ensemble des personnels et services au soutien des activités de l'ENS de Lyon. Il s'inscrit dans la continuité du Projet d'Etablissement définissant les orientations stratégiques de l'école portées par la présidence, qui a été partagé avec la communauté en avril 2025.

L'adoption d'un schéma directeur RH et QVCT constitue l'une des actions de notre plan d'administration et la première étape vers la création **d'un cadre de travail favorisant les échanges et l'épanouissement de chacune et chacun** tel que poursuivi par notre Projet d'Etablissement.

Ce schéma directeur a pour ambition d'instaurer un environnement professionnel à la fois serein et attentif au bien-être de tous.

Il définit un cadre commun d'action pour la période 2027- 2028 et fixe les grandes orientations de notre Ecole en matière de gestion et de développement des ressources humaines, d'accompagnement des parcours professionnels, d'attractivité et de fidélisation, de modernisation de la fonction RH et d'amélioration des conditions de travail.

Il porte une conception globale de la politique RH : attirer et fidéliser, développer les compétences, reconnaître les engagements, accompagner les parcours, prévenir les risques professionnels et favoriser un environnement de travail inclusif, respectueux et épanouissant.

Ce schéma directeur s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue. Il a vocation à être partagé avec les personnels et leur représentation, décliné dans les services et évalué régulièrement afin d'adapter les actions aux besoins identifiés. Les fonctionnaires stagiaires sont exclus du champ d'application de ce schéma directeur RH. Leur qualité de vie étudiante sera abordée séparément.

Il constitue ainsi une feuille de route collective pour construire un environnement professionnel favorable à l'engagement, à la coopération et à la réussite de toutes et tous.

Ne pas diffuser : document soumis à l'instance

Chiffres clés

Chiffres issus du RSU 2025.

L'ENS de Lyon rassemble des personnels aux employeurs divers, aux métiers, aux statuts, aux parcours et aux réalités professionnelles diversifiés. Cette pluralité constitue une richesse pour l'établissement, mais dessine également des enjeux RH spécifiques, qu'il s'agisse de l'évolution des effectifs, des parcours professionnels, des compétences, des conditions de travail ou encore de l'égalité professionnelle.

Une communauté plurielle

54%
de femmes

1 162
agents au 31/12/25

582 personnels BIATSS
580 personnels enseignants

5,07 %
des agents en situation de handicap

Une dynamique démographique qui façonne les enjeux de renouvellement et de transmission des compétences

15%
des agents ont plus de 55 ans

42%
des agents ont plus de 10 ans d'ancienneté (hors doctorants)

L'égalité professionnelle et le dialogue social au cœur de la vie collective

114
Actions du PAE 2024/2026

78,8 / 100
score de l'index égalité femme-homme

Des pratiques de formation qui diffèrent selon les populations

1 011
stagiaires

12%
des personnels enseignants formés

65%
des personnels Biatss formés

1 200
jours de formations

Des conditions de travail et des enjeux de santé à appréhender

356
agents ayant eu une absence sur l'année

361
télétravailleuses ou télétravailleurs

394
visites médicales par an

90 %
des unités ayant réalisé au moins une évaluation des risques

ENS DE LYON

Quel diagnostic ?

Un engagement déjà affirmé, une démarche à structurer et à consolider

Depuis plusieurs années, notre établissement a développé de **nombreux dispositifs et documents de référence** contribuant à la structuration de la politique de ressources humaines et à l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail. Les enjeux d'accompagnement des carrières, d'organisation du travail et de qualité de vie au travail sont ainsi abordés à travers différents documents parmi lesquels les lignes directrices de gestion (LDG), les principes d'organisation des services et la politique indemnitaire des enseignants et chercheurs, le protocole ARTT ou encore le guide des comités de sélection.

Cette dynamique s'inscrit également dans les **différents schémas directeurs existants** qui comportent des actions en matière de ressources humaines et de QVCT : le plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle, le schéma directeur du handicap, le schéma directeur Développement durable et responsabilité sociétale (DD&RS), ainsi que la labellisation HRS4R.

Par ailleurs, la consultation initiée en 2024 dans le cadre de l'élaboration du projet d'établissement a fait émerger des attentes spécifiques en matière de qualité de vie et de conditions de travail, ayant engendré la constitution d'un groupe de travail dédié. Ce groupe de travail a formulé des propositions telles que le renforcement de l'accompagnement de carrière, la mise en place d'une politique QVCT structurée, l'instauration d'une culture managériale plus participative, …

Toutefois, la diversité des dispositifs et documents de cadrage rend nécessaire une meilleure articulation afin de renforcer la lisibilité de nos engagements, de favoriser leur appropriation par les personnels et de garantir la cohérence des actions conduites.

Le présent schéma directeur répond ainsi à la nécessité de disposer d'un **document cadre fédérateur, permettant de consolider les démarches engagées**, de structurer les priorités et de donner une visibilité pluriannuelle à la politique RH et QVCT.

Il poursuit quatre objectifs principaux :

- **Structurer par axe** les actions RH et QVCT, en assurant leur articulation avec les schémas directeurs, plans d'actions et dispositifs institutionnels existants.
- **Se doter d'indicateurs de suivi et de mesure** notamment au travers de la mise en place d'un baromètre social permettant de mieux appréhender les attentes des personnels.
- **Piloter dans une logique pluriannuelle** (2 ans) afin de programmer les priorités
- Renforcer **une communication régulière** auprès des personnels sur les engagements pris, les actions réalisées et les résultats obtenus.

Ne pas diffuser - document réservé à l'instance

Méthodologie

Une démarche participative d'élaboration du schéma directeur des ressources humaines et de la QVCT

Groupe de travail	Méthode de travail	Calendrier	Livrables
Mise en place **d'un GT** **22 membres** Gouvernance DRH Instances Acteurs de la QVCT Enseignants Chercheurs	Etat des lieux Benchmark Identification d'axes de travail Élaboration d'un plan d'actions	**3 séances de travail** 05/03/2026 22/04/2026 19/06/2026	**Schéma directeur** •4 axes •42 actions •*Dont une annexe : Plan d'actions QVCT* **Plan d'actions QVCT** •42 actions

Axes

Ce schéma directeur poursuit cinq ambitions qui se déclinent en quatre axes interdépendants.

Nos ambitions :

- Piloter
- Accompagner
- Soutenir le management
- Prévenir et améliorer les conditions de travail
- Développer le collectif

Ces ambitions se déclinent en quatre axes

Axe 1 : Développer la Qualité de vie et les Conditions de Travail (QVCT)

Axe 2 : Moderniser et simplifier la fonction RH

Axe 3 : Attirer et fidéliser

Axe 4 : Accompagner les carrières et le développement des compétences

Ne pas diffuser - document soumis à confidence

Axe 1 – Développer la Qualité de vie et les conditions de travail

Inscrire durablement la qualité de vie et les conditions de travail au cœur de la politique de ressources humaines

- Instaurer une culture commune en matière de prévention santé et de QVCT
- Améliorer les conditions de vie au travail et créer des espaces de partage
- Accompagner le changement pour renforcer la coopération

Objectif 1 : Structurer la démarche QVCT

1.1.1 : Mise en place d'un comité de suivi
1.1.2 : Produire un rapport annuel

Objectif 2 : Adopter un plan d'action (Annexe)

1.2.1 : Elaborer un plan d'action global
1.2.2 : Identifier des actions en faveur de la prévention des risques professionnels et amélioration de la santé au travail

Objectif 3 : Mesurer la QVCT

1.3.1 : Mettre en place un baromètre social

Objectif 4 : Développer la culture du dialogue social

1.4.1 : Créer des espaces de discussion au plus près des agents (Visite, café gouvernance, ...)
1.4.2 : Favoriser les séminaires inter métiers sur des sujets transverses : Mécénat, HCERES, autres
1.4.3 : Poursuivre les AG, les consultations à l'échelle de l'établissement

Ne pas diffuser - document soumis à l'in

Axe 2 – Moderniser et simplifier la fonction RH

Moderniser pour améliorer la qualité du service rendu, simplifier les démarches et renforcer la lisibilité de la politique RH

- Simplifier les démarches et les processus RH
- Faciliter l'accès à l'information RH
- Visibiliser l'action des ressources humaines

Objectif 1 : Simplifier et digitaliser

2.1.1 : Dématérialiser les formulaires RH
2.1.2 : Déployer la signature électronique
2.1.3 : Mettre en place un portail agent sur l'intranet
2.1.4 : Partager des procédures lisibles (maladie, charte de recrutement, guide COS…)
2.1.5 : Simplifier les circuits de validation notamment en lien avec les laboratoires de recherche
2.1.6 : Explorer l'utilisation d'outils d'IA au sein de la DRH

Objectif 2 : Améliorer la communication et l'accès à l'information pour tous et toutes

2.2.1 : Revoir le gabarit de la lettre d'information RH
2.2.2 : Refonte des pages intranet (accident du travail, demandes de recrutement, vacations, maladie, QVCT …)
2.2.3 : Réalisation de bandeaux de communication

Objectif 3 : Renforcer la transversalité avec les autres services

2.3.1 : Maintenir les réunions mensuelles par services (DirCompta, DAJI, Scolarité, …)
2.3.2 : Intervention des RH aux réunions des directeurs.trices de départements et des directeurs.trices d'unités de recherche
2.3.3 : Mettre en place une revue annuelle avec les directions pour évoquer l'évolution des compétences des équipes/ les projets / les procédures communes

Objectif 4 : Développer le pilotage des ressources humaines

2.4.1 : Mettre en place un plan de formation pour toute la DRH
2.4.2 : Cartographier les métiers
2.4.3 : Déployer une gestion prévisionnelle des départs sur 3 ans (retraites) / Mieux anticiper les départs et leurs remplacements
2.4.4 : Développer des outils d'aide à la décision (Dialogue de gestion, données sociales)

Ne pas diffuser ce document soumis à l'insti

Axe 3 – Attirer et fidéliser

Affirmer une politique attractive et reconnaître l'engagement des personnels

- Mettre en avant nos valeurs nos engagements et nos atouts (excellence de la recherche)
- Valoriser nos métiers
- Partager et échanger

Objectif 1 : Renforcer notre attractivité

3.1.1 : Communiquer sur nos engagements DDRS, Egalité, handicap, HRS4R
3.1.2 : Evolution de notre plateforme de recrutement pour plus de visibilité de la marque employeur

Objectif 2 : Mettre en place une politique indemnitaire attractive

3.2.1 : Révision de nos grilles indemnitaires des personnels Biatss (titulaires et contractuels)
3.2.2 : Réévaluer les grilles de recrutements des chercheurs contractuels

Objectif 3 : Accompagner l'arrivée de l'agent

3.3.1 : Déployer les dispositifs de suivi d'intégration à tous les publics (doctorants, enseignants, personnels administratifs)
3.3.2 : Mettre en place un dispositif de mentorat

Objectif 4 : Fidéliser

3.4.1 : Adopter une charte de recrutement des personnels contractuels
3.4.2 : Partager les critères de cotations des postes

Objectif 5 : Valoriser l'action sociale

3.5.1 : Visibiliser et renforcer l'offre d'action sociale

Ne pas diffuser - document soumis à l'instan

Axe 4 – Accompagner les carrières et le développement des compétences

Promouvoir une gestion des ressources humaines anticipatrice, individualisée et articulée aux besoins collectifs

- Individualiser les parcours et développer un accompagnement de proximité
- Piloter les emplois et les compétences
- Accompagner les carrières dans une perspective d'évolution

Objectif 1 : Développer la politique de formation

4.1.1 : Adopter un plan de formation pluriannuel
4.2.2 : Individualiser les parcours de formation
4.2.3 : Mettre en place un parcours obligatoire pour les encadrants
4.2.4 : Accompagner et former aux usages de l'IA

Objectif 2 : Anticiper les évolutions des métiers

4.2.1 : Déployer gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) et des outils de pilotage

Objectif 3 : Développer l'accompagnement individualisé

4.3.1 : Mettre en place une action d'accompagnement RH individuelle et collective
4.3.2 : Organiser des rencontres individualisées pour les candidat.es au tableau d'avancement et à la liste d'aptitude notamment pour les personnels en situation de fracture numérique
4.3.3 : Sensibiliser les doctorants et les normaliens aux différents dispositifs RH (ex. maladie)
4.3.4 : Déployer les actions du Plan d'actions pour l'égalité professionnelle et du Schéma directeur du Handicap

Ne pas diffuser ce document soumis à l'inst

Annexe : Plan d'actions QVCT

Axes SD RH & QVCT	n°	Actions	Objectifs	Echéance	Thématiques de l'ANACT
Développer la Qualité de vie et les conditions de travail (QVCT)	1	Mise en place d'un comité de suivi (***Action 1.1.2 du SD RH & QVCT)***	Structurer	2027	**Pilotage**
Développer la Qualité de vie et les conditions de travail (QVCT)	2	Produire un rapport annuel (***Action 1.1.3 du SD RH & QVCT)***	Mesurer	2028	**Pilotage**
Développer la Qualité de vie et les conditions de travail (QVCT)	3	Définir des indicateurs QVCT (absentéisme, climat social…)	Mesurer	2027	**Pilotage**
Développer la Qualité de vie et les conditions de travail (QVCT)	4	Mettre en place un baromètre social (***Action 1.3.1 du SD RH & QVCT)***	Mesurer	2027	**Pilotage**
Développer la Qualité de vie et les conditions de travail (QVCT)	5	Réévaluer tous les 2 ans le plan d'action	Réévaluer	2028	**Pilotage**
Développer la Qualité de vie et les conditions de travail (QVCT)	6	Lancer un groupe de travail sur la Ménopause	Santé des femmes	2027	**Égalité au travail**
Développer la Qualité de vie et les conditions de travail (QVCT)	7	Mettre en œuvre systématiquement une sensibilisation des encadrants	Handicap	2027	**Égalité au travail**
Développer la Qualité de vie et les conditions de travail (QVCT)	8	Accompagner les personnes qui le souhaitent dans le processus de reconnaissance administrative du handicap	Handicap	2027	**Égalité au travail**
Développer la Qualité de vie et les conditions de travail (QVCT)	9	Instituer un Groupe de Travail sur les Aidants par la paire Aidance	Handicap	2027	**Égalité au travail**
Développer la Qualité de vie et les conditions de travail (QVCT)	10	Organiser un webinaire sur les enjeux de la prise en compte des parentalités au travail, avec présentation des dispositifs (congé maternité, congé paternité, nouveau congé parental, ASA pour PMA et autres besoins liés à un projet de grossesse, à la grossesse et au post-partum)	Parentalité	2027	**Égalité au travail**
Développer la Qualité de vie et les conditions de travail (QVCT)	11	Adopter une charte des élus	Dialogue social	2028	**Relations au travail / Climat social**
Développer la Qualité de vie et les conditions de travail (QVCT)	12	Créer des espaces de discussion au plus près des agents (Visite, café gouvernance,)	Climat social	2027	**Relations au travail / Climat social**
Développer la Qualité de vie et les conditions de travail (QVCT)	13	Animer la semaine (en juin) de la QVCT	Climat social	2027	**Relations au travail / Climat social**
Développer la Qualité de vie et les conditions de travail (QVCT)	14	Mettre en place un comité de suivi des RPS	Prévention RPS	2027	**Santé au travail**
Développer la Qualité de vie et les conditions de travail (QVCT)	15	Déployer un dispositif de signalement des RPS	Prévention RPS	2027	**Santé au travail**
Développer la Qualité de vie et les conditions de travail (QVCT)	16	Mettre en place un dispositif de prévention (campagne de sensibilisation sur les RPS, communiquer sur les acteurs de proximité, Livret ?)	Prévention RPS	2028	**Santé au travail**
Développer la Qualité de vie et les conditions de travail (QVCT)	17	Identification des acteurs	Prévention RPS	2027	**Santé au travail**
Développer la Qualité de vie et les conditions de travail (QVCT)	18	Offre sport / santé : activité physique, alimentation, sommeil	Prévention santé physique	2028	**Santé au travail**

Ne pas diffuser - document soumis à instance

Axes SD RH & QVCT	n°	Actions	Objectifs	Echéance	Thématiques de l'ANACT
Moderniser et simplifier la fonction RH	19	Création d'une rubrique QVCT dans l'intranet avec toutes « mes ressources utiles »	Communication	2027	**Organisation contenu et environnement au travail**
Moderniser et simplifier la fonction RH	20	Dématérialiser la signature des entretiens professionnels	Entretiens professionnels	2027	**Compétences et parcours professionnels**
Moderniser et simplifier la fonction RH	21	Mettre en place un guide/boite à outils de l'encadrant/espace dédié sur l'Intranet	Culture managériale	2028	**Management participatif et engagement**
Moderniser et simplifier la fonction RH	22	Partager des indicateurs clés via le RSU sur l'égalité au travail : parcours et rémunération, formation, temps de travail …	Egalité professionnelle	2027	**Égalité au travail**
Attirer et fidéliser	23	Accompagner le télétravail par des actions en faveur de la préservation des collectifs de travail Adopter une charte du droit à la déconnexion	Temps de travail	2028	**Organisation contenu et environnement au travail**
Attirer et fidéliser	24	Ajustement du protocole ARTT (ASA en cas de décès, CET)	Temps de travail	2027	**Organisation contenu et environnement au travail**
Attirer et fidéliser	25	Déployer les espaces de convivialités et identifier des salles dédiées	Environnement physique de travail	2028	**Organisation contenu et environnement au travail**
Attirer et fidéliser	26	Organiser des évènements réguliers pour les personnels (Journée des personnels, vis ma vie)	Convivialité	2027	**Organisation contenu et environnement au travail**
Attirer et fidéliser	27	Diversifier l'offre de restauration collective	Restauration	2028	**Organisation contenu et environnement au travail**
Attirer et fidéliser	28	Visibiliser l'offre en matière d'action sociale (Guichet unique, Webinaires, Intranet, …)	Action sociale	2027	**Organisation contenu et environnement au travail**
Attirer et fidéliser	29	Renforcer les liens avec l'Association des personnels	Action sociale	2027	**Organisation contenu et environnement au travail**
Attirer et fidéliser	30	Déployer le mentorat notamment pour les arrivées hors ESR (*Action 3.3.2 du SD RH & QVCT)*	Parcours d'intégration	2028	**Compétences et parcours professionnels**

Ne pas diffuser : document soumis à l'instance

Axes SD RH & QVCT	n°	Actions	Objectifs	Echéance	Thématiques de l'ANACT
Accompagner les carrières et le développement des compétences	31	Mettre en œuvre les plans et schémas directeurs : PAE, DDRS, SD Handicap, Plan fortes chaleurs, HRS4R, SPSI	Déployer	2027	**Pilotage**
Accompagner les carrières et le développement des compétences	32	Renouveler le parcours "nouvel arrivant"	Parcours d'intégration	2028	**Compétences et parcours professionnels**
Accompagner les carrières et le développement des compétences	33	Mise en place d'une journée des doctorants et d'une communication spécifique pour les doctorants.	Parcours d'intégration	2027	**Compétences et parcours professionnels**
Accompagner les carrières et le développement des compétences	34	Découvrir les services et les métiers par des séjours d'immersion	Partager	2027	**Compétences et parcours professionnels**
Accompagner les carrières et le développement des compétences	35	Mettre en place une GPEEC et cibler les métiers prioritaires	Gestion des parcours professionnels	2028	**Compétences et parcours professionnels**
Accompagner les carrières et le développement des compétences	36	Partager une cartographie des métiers	Gestion des parcours professionnels	2027	**Compétences et parcours professionnels**
Accompagner les carrières et le développement des compétences	37	Individualiser les parcours de formation	Formation	2027	**Compétences et parcours professionnels**
Accompagner les carrières et le développement des compétences	38	Adopter un plan de formation pluriannuel	Formation	2027	**Compétences et parcours professionnels**
Accompagner les carrières et le développement des compétences	39	Mettre en place un parcours de formation obligatoire	Formation des encadrants	2027	**Management participatif et engagement**
Accompagner les carrières et le développement des compétences	40	Mettre en place des espaces de discussion sur le travail	Culture managériale	2027	**Management participatif et engagement**
Accompagner les carrières et le développement des compétences	41	Appropriation du Projet d'Administration par les encadrants Faire un état d'avancement lors de la Réunion Des Encadrants (RDE)	Connaissance de la stratégie et des projets d'Établissement /administration	2027	**Management participatif et engagement**
Accompagner les carrières et le développement des compétences	42	Anticiper la reprise en cas d'arrêt de travail (le plus en amont possible en lien avec agent, médecin du travail)	Cellule de maintien dans l'emploi	2027	**Santé au travail**

Ne pas diffuser document soumis à l'instance