



**LES ACTEURS DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
EN AUVERGNE-RHONE-ALPES
S'ENGAGENT
DANS
L'INTEGRATION DE LA SANTE,
LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL ET
LA PERFORMANCE GLOBALE**

L'humain au cœur de la performance globale

Rapport d'étape

Avril 2018

Episode 2 : un état des lieux 2017

Equipe coordinatrice :

Pascale PAYAN



Didier COTE



Christine ROSATI

J.-F. CARON



Françoise ROBERT



Avec la contribution de : tous les participants aux journées collectives et tous les intervenants

(voir annexes 8.9 et 8.10)

Rédaction : Didier COTE (CARSAT Rhône-Alpes), Pascale PAYAN (AGERA) et Françoise ROBERT (RHEOPOLE)

Graphisme : Emmanuel CERTAIN (AMINOV)



Table des matières

Présentation des travaux	5
Préambule : voir épisode 1	5
1 Introduction : voir épisode 1	5
2 Fonctionnement de l'équipe animatrice du chantier B12 : voir épisode 1	5
3 Etat des lieux	6
3.1 Introduction	6
3.2 Contexte institutionnel de l'enseignement supérieur en AURA	6
3.3 Panorama des enseignements SST : enquête CNAMTS	7
3.4 Premier bilan qualitatif de l'intégration SQVT&PG	10
3.4.1 Une préoccupation à destination des personnes présentes dans les établissements	10
3.4.2 De grandes disparités dans les enseignements en fonction de l'établissement	11
3.4.3 Un sujet qui reste à définir	12
3.4.4 Des enseignements parfois difficiles à repérer	12
3.4.5 Quelques aspects assez souvent abordés	12
3.4.6 Ce qui est peu présent	13
3.4.7 De remarquables expériences	13
3.4.8 Des compétences de plus en plus acquises via l'expérience de projets	14
3.4.9 Une grande motivation à intégrer les questions de SQVT&PG	14
3.4.10 Un décalage par rapport à la vie en entreprise ?	15
3.5 Fiches établissements : présentation synthétique et projets ; voir épisode 3	16
4 Journées collectives B12 : voir épisode 4	16
5 Accompagnement des projets : voir épisode 3	16
6 Eléments de réflexion prospectifs : voir épisode 5	16
7 Suggestions et ouvertures : voir épisode 5	16
8 Annexes	17
8.1 Plaquette <i>Elence</i> : voir épisode 1	17
8.2 Accord National Interprofessionnel : EXTRAIT ; voir épisode 1	17
8.3 Plaquette B12 : voir épisode 1	17
8.4 Lexique	17
8.5 Présentation de la méthode d'élaboration de l'état des lieux : voir épisode 1	19
8.6 Reporting CNAMTS	20

8.7	Support état des lieux : établissement	23
8.8	Support état des lieux : enseignements	27
8.9	Participation J1 à J6 : <i>voir épisode 4</i>	30
8.10	Participants 18 mai 2017 : <i>voir épisode 4</i>	30
8.11	Taxonomie de Bloom : <i>voir épisode 4</i>	30
8.12	Verbes d'actions pour les compétences : <i>voir épisode 4</i>	30
8.13	Compétences : <i>voir épisode 4</i>	30
8.14	Exemples de modalités pédagogiques : <i>voir épisode 4</i>	30
8.15	Travaux de groupe World café 18 mai 2017 (exhaustif) : <i>voir épisode 4</i>	30
8.16	Bibliographie extrait du 1/2/2018 : <i>voir épisode 4</i>	30



Présentation des travaux

Ce document présente les activités des chantiers du projet Élence dédiés à la formation initiale (enseignement supérieur). Il s'adresse aussi bien aux financeurs qu'aux participants de ce projet, ainsi qu'à toute personne désireuse de découvrir le contenu de ces actions.

Préambule : voir épisode 1

- 1 Introduction : voir épisode 1
- 2 Fonctionnement de l'équipe animatrice du chantier B12 : voir épisode 1



3 Etat des lieux

3.1 Introduction

Dans quel contexte les établissements évoluent-ils ? Quels sont leur environnement, leurs grands enjeux stratégiques et leur rapport à la SQVTPG ?

Une minorité des structures a répondu favorablement à la proposition d'état des lieux exhaustif mentionné en **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**, en mobilisant un certain nombre d'acteurs. Le questionnaire a été administré par des membres de l'équipe projet. Les documents relatifs à cette action sont consultables en annexes **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**, **Erreur ! Source du renvoi introuvable.** et **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**

Pour les autres écoles, des éléments d'information ont été recueillis, de manière différente, au cours des journées collectives.

3.2 Contexte institutionnel de l'enseignement supérieur en AURA

On assiste depuis une dizaine d'années à une importante évolution du paysage de l'enseignement supérieur national et régional.

La loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche est la première loi d'orientation qui englobe l'ensemble des questions relatives à l'enseignement supérieur et à la recherche. Parmi les objectifs qu'elle vise, le **renforcement de la coopération** entre tous les acteurs et la **réduction de la complexité institutionnelle** doivent offrir de meilleures chances de **réussite à tous les étudiants** et une meilleure **visibilité nationale et internationale à la recherche**.

Cette loi instaure des regroupements territoriaux pour favoriser une coordination renforcée des politiques de formation, de recherche et de transfert ainsi que des actions pour l'amélioration de la vie étudiante. Ils prennent la forme de COMUE (Communauté d'Universités et d'Etablissements) ou d'association à l'établissement en charge de la coordination du site.

Ces structures regroupent les universités, les grandes écoles et les organismes de recherche.

En région Auvergne Rhône-Alpes, il en existe 3 : Université de Lyon St Etienne, Université de Grenoble Alpes, Université de Clermont Auvergne et Associés (qui n'a pas le statut de COMUE mais de regroupement d'établissements autour d'une université chef de file).

L'Université de Lyon (et l'année d'avant celle de Grenoble Alpes) a été sélectionnée en février 2017 dans le cadre de l'appel à projet IDEX (Initiatives d'Excellence qui font partie du programme d'Investissements d'Avenir) proposant un projet structurant pour le site dont à terme la fusion des universités.

L'Université de Clermont Auvergne et Associés a été sélectionnée quant à elle dans le cadre d'un appel à projet I-site ((Initiatives Science - Innovation - Territoires - Économie).

Cette sélection octroie des financements conséquents pour le développement de la politique de formation, de recherche, d'innovation et sur la vie étudiante.

A côté des logiques de sites, existent en parallèle des logiques régionales, ce qui est le cas pour l'AGERA (Alliance des Grandes Ecoles Rhône-Alpes Auvergne) qui fédère 42 grandes écoles situées sur l'ensemble de la région Auvergne Rhône-Alpes.

De taille beaucoup plus modeste que les COMUE, c'est une structure agile dont les missions s'articulent autour de la représentation de ses membres, la promotion et le développement, l'animation de commissions transversales thématiques, le développement de projets inter écoles porteurs de synergies.

C'est ainsi que l'AGERA a mobilisé bon nombre de ses membres à participer au chantier régional Elence.

Il est à noter que la majorité des écoles membres de l'AGERA sont aussi membres des COMUE, même si certaines n'ont pas eu la possibilité de les intégrer.

En outre, les écoles appartiennent à de nombreux réseaux : réseau national (Conférence des Grandes Ecoles, CGE, Conférence des Directeurs et des Formations d'Ingénieurs, CDEFI, chapitre de la CGE pour les écoles de management, réseau des écoles d'architecture), réseau thématique de type Fédération Gay Lussac (Chimie et génie chimique), réseau d'écoles de type groupe des INSA, groupe des Ecoles Centrales, Groupe INP. Les écoles ont de ce fait du mal à participer à l'ensemble des réunions et actions déployées par ces réseaux et doivent faire des choix.

3.3 Panorama des enseignements SST : enquête CNAMTS

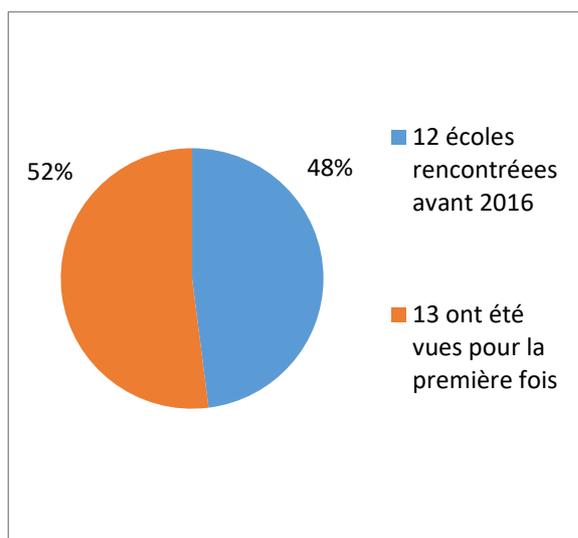
Voir tableau exhaustif en annexe 8.6.

Ce bilan a permis de produire principalement des éléments quantitatifs mais a été aussi l'occasion de capitaliser des éléments qualitatifs que nous développerons ultérieurement.

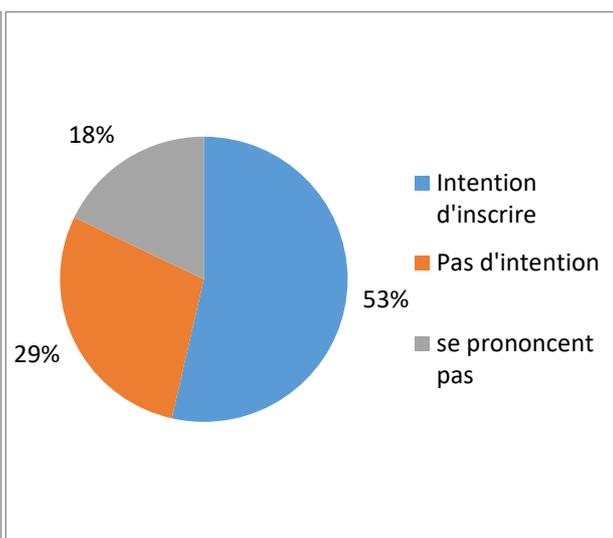
35 écoles ont été ciblées en Rhône Alpes, 27 ont été interrogées.

Les résultats nationaux sont en cohérence avec ceux de Rhône Alpes.

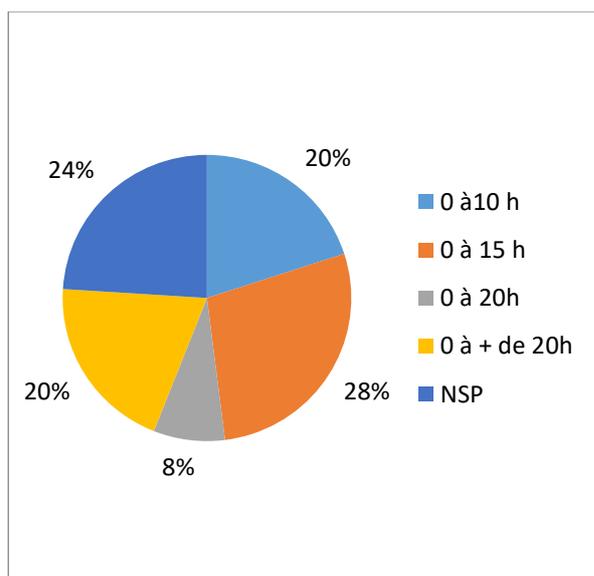
Ecoles rencontrées en RHONE-ALPES en 2016 :



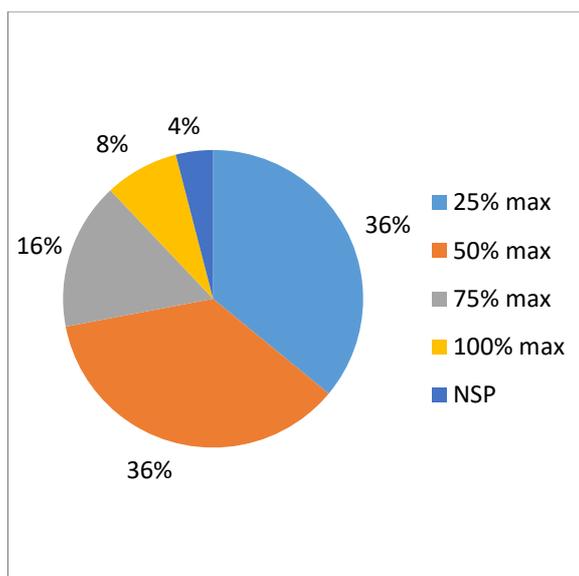
Intention d'inscrire de la S&ST dans leurs cursus :



Temps consacré à la S&ST dans le cursus de formation



Pourcentage mise en œuvre BES&ST



Ces résultats bruts se doivent d'être précisés pour rendre compte d'une réalité complexe au sein des écoles.

Les écoles ciblées sont les « grandes écoles », comprendre les écoles d'ingénieur délivrant des diplômes reconnus par la CTI (Commission du Titre d'Ingénieur) et les écoles de management proposant des programmes « grandes écoles » reconnues également par le grade de master. A noter donc que les écoles rencontrées, même si chacune d'elle propose des multiples autres diplômes et formations, n'ont été interrogées que sur ces diplômes grandes écoles.

Plus de 50 % des personnes interrogées déclarent l'intention d'inscrire la S&ST dans les cursus, ce qui est encourageant mais à pondérer car leur volonté ne suffit pas (y compris au niveau des directions d'école « j'ai du mal à mobiliser mes équipes sur la S&ST, mais c'est vrai qu'on leur en demande beaucoup »). Cela nécessite une volonté partagée, de plusieurs acteurs, à plusieurs niveaux de l'école pour que le projet s'incarne. Il est nécessaire de dégager des ressources et des moyens « le directeur est intéressé, moi aussi, mais ça vient en plus du reste... ». Il y a donc un point de vigilance entre l'intention et l'action. Et nous devons nous interroger plus finement sur les moyens de donner envie, de mobiliser, d'intégrer aux enjeux et projet d'école la question de la S&ST.

Le temps consacré à la S&ST dans le cursus de formation et le pourcentage de respect du référentiel BES&ST en Rhône Alpes (dans le tableau ci-dessous, chaque colonne correspond à une école différente de Rhône-Alpes) :

Durée enseignements en S&ST	< 9h	0 à 12h	NSP	NSP	15 h
% respect référentiel BES&ST	2 % ?	5 à 20%	< 15%	< 15%	<= 50%

Durée	0 à 21h	0 à 21h	3 à 10h	10 à 20 h	15 à 25 h	NSP	5 à 15h
% BES&ST	0 à 60%	0 à 60 %	10 à 25%	30 à 70 %	100%	5% ?	10 à 40%

Durée	8h ?	3 à 10h	10 à 15h	4 à 15	5 à 15h	10 à 20h	0 à 40h
% BES&ST	40%	10 à 25%	10 à 30%	10 à 30%	10 à 30%	20 à 50%	0 à 75%

Durée	30 h	5 à 15h	14 h mini	NSP	NSP	NSP	8h
% BES&ST	40 % à 60%	10 à 40%	60 à 100 %	< 15%	NSP	5%	40%

Outre le fait que le temps consacré à la S&ST est très variable d'une école à une autre, et même au sein d'une école la notion de S&ST est à prendre au sens large.

Ces réponses concernent la S&ST « élargie », ainsi des écoles incluent par exemple les notions suivantes :

- le dialogue social
- *wellbeing* et Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), responsabilité du dirigeant, santé mentale
- Qualité de Vie au Travail (QVT)
- les questions managériales
- Risques Psycho Sociaux (RPS)
- sciences humaines, économiques et du management de l'entreprise
- droit du travail, harcèlement, gestion de conflit, management en SHS,
- sécurité et industrialisation des procédés
- développement durable
- méthodes appliquées en sciences sociales, sociologie des organisations
- Gestion d'entreprise, stratégie d'entreprise, management
- Sociologie du travail et des organisations, ergonomie de conception : usage et situations de travail
- Troubles Musculo Squelettiques (TMS)

Si nous « resserrons » la notion de S&ST autour du référentiel BES&ST nous allons retrouver cette même variabilité y compris pour un même diplôme. En effet les écoles proposent de plus en plus des cursus à la carte.

Une majorité d'écoles de management fait remarquer que le référentiel BES&ST paraît peu adapté aux futurs métiers de leurs élèves. Plus globalement nos interlocuteurs nous ont montré plus d'intérêt pour la notion de qualité de vie au travail que pour la S&ST.

Un écart apparaît entre les 15% des écoles au niveau national qui disent avoir un intérêt pour le label BES&ST, et les 7% au niveau régional. Cela peut s'expliquer car la question de la QVT, du management du travail a été abordée parfois en lien avec l'ANACT. Pour certaines écoles le champ du questionnaire a été élargi sur la base du « plan vert » (L'article 55 de la loi Grenelle 1) et du label DDRS associé.



3.4 Premier bilan qualitatif de l'intégration SQVT&PG

Voici quelques grandes lignes de ce que nous avons observé. Pour des informations plus factuelles et détaillées au sujet des actions en cours et des projets de chacun des établissements, se reporter au paragraphe 0.

A l'heure où nous écrivons ces lignes, les conclusions du projet « Faire école de l'ANACT » sont publiées dans un Livre blanc. Les deux projets ont cheminé de manière articulée et parfois avec des visites conjointes dans les établissements. L'ANACT a couvert tout le territoire périmètre national, avec un échantillon d'établissements assorti d'entretiens avec des étudiants, des entreprises... Elence s'est limité à la région Auvergne-Rhône-Alpes, en s'adressant à chacun de ses établissements, et a échangé de manière approfondie sur toute une période avec ceux qui se sont engagés dans cette communauté d'intérêt pour SQVT&PG. Les conclusions des deux projets se font bien écho.

3.4.1 Une préoccupation à destination des personnes présentes dans les établissements

Qu'ils soient déjà engagés dans une démarche de prévention des RPS (voire traitement des troubles) ou non, **la plupart des établissements rencontrés ont dit vouloir analyser et vivre l'intégration de SQVT&PG dans leur propre fonctionnement avant d'envisager les évolutions possibles des enseignements.**

Conjoncture économique difficile donc bataille pour une attractivité nécessaire à une vitale augmentation de taille, recherche de visibilité internationale, restructurations, manque de moyens, managers pas toujours accompagnés dans leur prise de responsabilités humaines... nombreux sont les facteurs de mal-être. Surcharge de travail et contraintes liées aux référentiels sont des freins supplémentaires à la mobilisation des équipes projet et à l'innovation. La frustration des enseignants est grande. Prôner la QVT aux élèves tient parfois du conflit de valeurs.



Que ce soit par le truchement des directions d'établissement ou par les équipes pédagogiques, la plupart des établissements engagés dans le projet Elence ont des actions « QVT » (un terme qui a positivement pris le relais de l'« épouvantail » RPS) destinées à leur propre fonctionnement.

Certains sont engagés dans un processus de labellisation DD&RS.

Quant à **SQVT&PG pour l'élève en tant que personne**, cela prend souvent la forme de

- Tutorat
- Accompagnement au projet professionnel
- Possibilité d'une écoute par un psychologue.

3.4.2 De grandes disparités dans les enseignements en fonction de l'établissement

Une grande diversité d'approches des questions de SQVT est observée, lors des entretiens. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ces différences ; en voici quelques-uns.

Une hétérogénéité tout d'abord liée au **type d'établissement** :

- dans les écoles liées à l'industrie (écoles d'ingénieur hormis certaines, spécialisées en informatique), la SST est systématiquement prise en compte avec , comme point d'entrée, les risques physiques, chimiques ou biologiques, même si le passage à la QVT au sens large n'est pas évident ;
- les écoles de « management », plus orientées commerce, n'ont souvent pas connaissance du référentiel BES&ST et, pour certaines, ne font pas le lien, lors des premiers entretiens conduits pour le projet Elence, entre management des équipes et santé/QVT ; la partie SQVT est davantage prise sous l'angle de la gestion de son propre stress via une meilleure connaissance de soi, des outils de gestion du temps, etc.



« Nous sommes des financiers.
Pour la QVT, il vaudrait mieux
voir des écoles de RH. »

La variabilité tient aussi aux **marges de manœuvre de l'établissement** en termes de parcours pédagogiques : une école qui a la main sur les maquettes d'enseignements (bien qu'il soit fortement encadré par la CTI, le RNCP, etc.) pourra plus rapidement faire évoluer le contenu à destination des élèves qu'un établissement faisant partie d'un réseau national à contenu académique partagé par les différents sites.

De plus, si les établissements ont un **département « SSH » managé par un enseignant-chercheur à temps plein ou presque dans l'établissement**, les questions de SQVT&PG auront plus de chance d'être prises en compte de manière quantitative et qualitative. Ainsi, pour peu que les recherches, au-delà des contrats que cela procure avec les entreprises, diffusent bien jusque dans les enseignements, certains étudiants pourront bénéficier d'un enseignement approfondi, interactif et sans cesse renouvelé en sociologie des organisations, alors que d'autres survoleront de manière magistrale le passage du Taylorisme à l'« entreprise libérée », par exemple.

3.4.3 Un sujet qui reste à définir

La question de la **SST**, lorsqu'elle est prise en compte, l'est souvent essentiellement par son aspect « santé physique ». Les représentations autour du thème de la santé/sécurité sont plus dans le champ des EPI que de celui de l'organisation du travail.

La **QVT**, quant à elle, est souvent comprise

- soit comme le bien être personnel au travail (gestion du stress, *mindfulness*, espaces de détente... qui se rapprochent de la forme d'hygiénisme que l'on trouve souvent en entreprise) ;
- soit comme une présentation positive de la gestion des RPS.



En ce qui concerne la **performance globale**, le concept n'est pas réellement défini. Pour ce qui est de la performance, les représentations sont orientées vers la performance financière et le *lean management*. Le global... reste global ou, au mieux, s'en tient aux trois sphères imbriquées de la RSE.

3.4.4 Des enseignements parfois difficiles à repérer

Certaines écoles ont une volonté forte de traiter de manière visible, posée, ces questions, parce que ces dernières font partie de leur identité (spécialisée en SST ou QSE, par exemple) ou bien parce qu'elles font l'objet d'une filière à part entière (*master* spécialisé adossé à une chaire de recherche, filière SST ou Prévention des risques en école d'ingénieur,...)

Pour la plupart des programmes, en revanche, les actions sont disséminées dans les différents dispositifs et il est difficile pour les responsables pédagogiques d'avoir une vision à la fois détaillée et panoramique des syllabi, à cause

- des nombreuses filières/options, variant selon les années ;
- d'un cloisonnement des interventions (entre différentes équipes internes ou parce qu'une partie du contenu est confiée à des consultants qui ne communiquent pas nécessairement le détail de leurs interventions).

3.4.5 Quelques aspects assez souvent abordés

La partie santé physique est systématiquement abordée, de fait, dans les écoles d'ingénieurs pour l'introduction des TP de laboratoire et pour les risques industriels.

Les éléments de base (au moins historiques : Taylor, Crozier et Friedberg) de la sociologie des organisations sont souvent transmis, quel que soit le type d'école.

La RSE est souvent un point d'entrée (risques industriels, diversité, éthique...) dans les enseignements et une réalité dans les actions des associations étudiantes (économie sociale et solidaire, handicap, diversité, lutte contre l'exclusion...).

Il n'est pas rare que la question du dialogue social soit abordée, mais sous des formes variables (conférence de syndicat ou de l'ANACT, description juridique des instances...) et très labiles d'une année à l'autre.

La question des RPS, si elle n'est pas frontalement prise en charge, est régulièrement abordée, soit dans le cadre de la responsabilité (risques juridiques) du dirigeant, soit si l'établissement a choisi d'intégrer la QVT dans ses enseignements.

Les questions humaines, traitées à des époques différentes (uniquement dans le stage ouvrier ou tout au long des temps en entreprise) et avec des profondeurs variables, figurent souvent dans les trames de rapport de stage.

Les dispositifs de prise en charge de la santé physique et mentale des élèves (psychologue à disposition, vigilance quant au rythme de travail ou aux addictions) ne sont pas des exceptions.

3.4.6 Ce qui est peu présent

Le référentiel BES&ST a plusieurs fois été évoqué dans ces pages, mais il est surtout connu des quelques écoles qui ont cherché à être labellisées. Certaines écoles d'ingénieurs, y compris dans le BTP, ne s'y réfèrent pas ; les enseignements de base en santé / sécurité font alors défaut (l'analyse de l'accident est absente dans la majorité de cas).

Les indicateurs restent la plupart du temps financiers ou liés à la productivité et sans prise en compte de facteurs humains subjectifs.

L'observation montre une difficulté à

- passer du développement personnel ou de la *process comm* (se connaître soi-même, analyser son propre fonctionnement au sein d'un groupe, déterminer son projet professionnel...)
- au questionnement de l'organisation.

Les conséquences du digital sur les modes de management (management à distance, collaboration via des ENT, gestion de la messagerie, porosité des sphères pro. et perso.,...) ne sont pas souvent prises en compte.

Hormis peut-être une ou deux écoles qui font intervenir l'ANACT depuis plusieurs années, nous n'avons pas entendu parler du « management du travail » au sens strict et la notion d'« espaces de discussion » est censée être couverte par l'animation de réunion, le *team building* ou les rares actions autour du dialogue social.

S'il est question d'ergonomie, c'est pour parler du design de produit.

3.4.7 De remarquables expériences

Voici une liste « à la Prévert » de dispositifs dignes d'intérêt en matière d'humain au cœur de la performance globale. Certains sont directement évoqués plus loin, notamment dans les fiches de présentation des établissements (paragraphe 0).

Formation de tous les enseignants

- Au management
- A l'accompagnement
- A la QVT

Expérience de co-construction dans le fonctionnement-même de l'établissement

Construction d'un référentiel de compétences liées à l'humain.

Labellisations

- BES&ST
- DD&RS

Innovations pédagogiques

- MOOC

- Jeu
 - Tzatziki
 - Simultrain : gestion de projet tenant compte de la motivation
 - Jeux de rôle
- Cas pédagogique
 - RPS France Télécom
 - Matinale d'interaction avec des professionnels de la SST
- *Learning Lab* et autre plates-formes technologiques
- Working expeditions ISTP
- Analyse de la pratique
 - Safari photo
 - Ateliers réflexifs sur les stages ou l'alternance
 - Carnet de bord (travail réflexif, humain) tout au long de la scolarité.
- Autres
 - Storytelling / écriture de nouvelles
 - Théâtre

3.4.8 Des compétences de plus en plus acquises via l'expérience de projets

Possibilités apportées par le digital, pédagogie inversée, *blended learning*. Les dispositifs présentés ci-dessus montrent une évolution des modalités pédagogiques en faveur de l'expérience, qui devient la colonne vertébrale de la formation. La pratique professionnelle est à la fois support et objectif des enseignements, le mode « projet » entre étudiants est favorisé. L'approche par compétences est généralisée et le triptyque école-élève-entreprise est renforcé.

3.4.9 Une grande motivation à intégrer les questions de SQVT&PG

Il n'est pas aisé de faire évoluer les maquettes pédagogiques, qui prennent déjà en compte, en proportion non négligeable par rapport à ce qui constituait à l'origine le « cœur de métier », les sciences humaines et sociales (sciences « douces » - *soft skills*).

De plus, le temps manque à chacun et les ressources pour mener à bien de nouveaux projets sont souvent rares.

Malgré tout, la plupart des établissements sont conscients de l'importance du sujet SQVT&PG et souhaitent faire grandir leurs étudiants dans ce domaine, quel que soit le parcours choisi. La plupart mettent en avant leur identité, leur forte représentation des autres types d'établissement, pour montrer leur conviction à intégrer les questions humaines, par exemple.

« Les ingénieurs travaillent dans les usines ; leurs aptitudes sont plus techniques que relationnelles.

Les étudiants des écoles de management sont les managers de demain, des développeurs, des leaders. »

« Les cadres issus d'écoles de management managent du business ; ils sont guidés par la finance, pas par les hommes.

Les ingénieurs connaissent la réalité du terrain et ont très vite des responsabilités managériales. »

3.4.10 Un décalage par rapport à la vie en entreprise ?

Le monde du travail vit une révolution au cours de laquelle deux modèles coexistent :

- d'une part des structures traditionnelles, avec un modèle relativement pyramidal et un management par prescription,
- d'autre part des structures où les initiatives circulent plus librement et où le dialogue, encouragé par la direction, permet une certaine agilité.

La deuxième configuration n'est pas la plus répandue et de nombreux élèves (« Bisounours » ?) peuvent se trouver en décalage par rapport aux questions de performance lorsqu'ils sont en entreprise (stage, alternance...). Cela peut engendrer une gêne pendant les stages ou par la suite, lors de la remise d'un rapport, si ce dernier doit contenir une analyse SQVT », par exemple.



3.5 Fiches établissements : présentation synthétique et projets ; *voir épisode 3*

4 Journées collectives B12 : *voir épisode 4*

5 Accompagnement des projets : *voir épisode 3*

6 Éléments de réflexion prospectifs : *voir épisode 5*

7 Suggestions et ouvertures : *voir épisode 5*



8 Annexes

8.1 Plaquette *Elence* : voir épisode 1

8.2 Accord National Interprofessionnel : EXTRAIT ; voir épisode 1

8.3 Plaquette B12 : voir épisode 1

8.4 Lexique

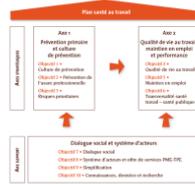
Dénomination	Signification
AGERA	Alliance des grandes écoles Rhône-Alpes Auvergne
ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ANI	Accord national interprofessionnel
ARA	Auvergne-Rhône-Alpes
ARACT	Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail
AURA	Auvergne-Rhône-Alpes (région)
BE	Bureau d'études
BES&ST	Bases essentielles en santé et sécurité au travail
BP	Bonnes pratiques
BSIS	Business school impact system
CARSAT	Caisse d'assurance retraite et santé au travail
CDEFI	Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs
CEFDG	Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion
CGE	Conférence des grandes écoles
CHELS	Collège des hautes études Lyon science[s]
CHSCT	Comité hygiène sécurité et conditions de travail
CHO	<i>Chief happiness officer</i>
CIRDO	Compagnon intelligent qui régit au doigt et à l'œil
CNAMTS	Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés
CNES&ST	Conseil national pour l'enseignement de la santé et sécurité au travail
COBOT	<i>Collaborative robot</i>
COMAN	<i>Compliant humanoid robot</i>
CPU	Conférence de présidents d'université
CTI	Commission des titres d'ingénieur
DD	Développement durable
DD&RS	Développement durable et responsabilité sociétale
DGT	Direction générale du travail
DS	Dialogue social
Élence	Projet régional auparavant dénommé SQVT&PG
EPI	Équipement de protection individuelle
ERP	<i>Enterprise resource planning</i> (progiciel de gestion intégré) OU établissement recevant du public

ESS	Economie sociale et solidaire
FC	Formation continue
FI	Formation initiale
GAFA	« géants de l'internet » : Google, Amazon, Facebook, Apple
GI	Génie industriel
IA	Intelligence artificielle
IRP	Instances représentatives du personnel
MOE	Maîtrise d'œuvre
ONG	Organisation non gouvernementale
OS	Organisations syndicales
PG	Performance globale
PGE	Programme grandes écoles
PSC1	Prévention et secours civiques de niveau 1
QVR	<i>Quality verification report</i>
QVT	Qualité de vie au travail
RA	Rhône-Alpes
RH	Ressources humaines
RPS	Risques psychosociaux
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
RSO	Responsabilité sociétale des organisations
RV	Réalité virtuelle
SCOP	Société coopérative de production
SQVT&PG	Santé, qualité de vie au travail et performance globale
SSH	Sciences humaines et sociales
SST	Santé et sécurité au travail <i>OU</i> Service de santé au travail
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TP	Travaux pratiques
UCANSS	Union des caisses nationales de sécurité sociale

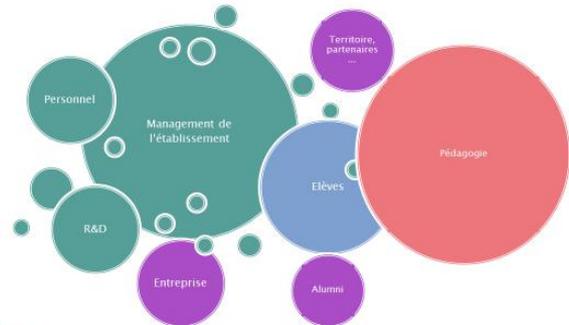
8.5 Présentation de la méthode d'élaboration de l'état des lieux : voir épisode 1

Genèse

- Plan santé au travail
<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/ps13.pdf>
- Protocole d'accord branche AT/MP ministère enseignement supérieur (mission CNES&ST...)
http://www.education.gouv.fr/pid25535/bulletin_officiel.html?cid_bo=91035
- Besoin de l'établissement lui-même de faire sienne l'intégration SQVT&PG, en amont de la pédagogie
- Premier appui pour labellisation



Périmètre



Références croisées

- BES&ST
- Plan Vert (DD&RS)
- Enquête INRS
- Diagnostic Santé et Performance
- PerfEco'Santé ARAVIS <http://www.anact.fr/guide-perfecosante-creer-un-decluc-pour-mieux-prendre-en-compte-la-sante-au-travail>



Grands thèmes

- Gouvernance, stratégie et grands projets
- Pilotage de la performance
- Organisation
- Principes managériaux
- Prise de décision
- Résolution de problème
- Communication interne
- Planification
- Gestion des compétences
- Conception des lieux et situations de travail
- Relation clients et fournisseurs
- RSO
- Tous les éléments du réf. BES&ST
- Approche systémique, fonctionnement des organisations
- Participation des acteurs, engagement
- Qualité des relations
- Egalité professionnelle
- Intégration de la SQVT dans la recherche de performance
- Management des femmes et des hommes
- Conduite de projet

Etablissement

Pédagogie et recherche

Méthodologie

- Engagement dans le projet
 - signature de la charte
 - équipe référente dans l'Ecole
- Récolte et analyse des données
 - CNAMTS-BES&ST : reporting national, à part
 - autres fichiers : données propriété de l'établissement, qui seul détermine la pertinence de leur diffusion
- Délai
 - au plus tôt, pour lancer les projets
 - reporting CNAMTS : décembre au plus tard



Concrètement

- Plusieurs facilitateurs (Didier COTE, Pascale PAYAN, Françoise ROBERT)
- Plusieurs interlocuteurs au sein des Ecoles :
 - SQVTPG-Etablissement : management de l'Ecole
 - CNAM-BESST, SQVT Pédagogie : directeur académique et équipes pédagogiques et de recherche Documents de préparation éventuelle téléchargeables sur le Drive : <https://drive.google.com/drive/folders/0Bz4abed5glbWdhRnllcF2emc>
- Réunions de deux heures environ
A vos agendas ☺ !



8.6 Reporting CNAMTS

Fichier Excel consultable ici : https://drive.google.com/open?id=1z2Sf-2gZocW9MX71L_n_GBQSF2m6-0g



La S&ST dans le cursus des élèves (état à fin 2016)															
Etab. n°	Nombre élèves	Engagement en S&ST de ?	A répondu au sondage	Ecole rencontrée	En intention (oui/non)	En projet avec échéancier	En cours d'introduction	Mis en œuvre (oui/non)	Evaluation prise en	Signature convention	Nombre d'heures	% de respect du référentiel	Première promotion	Candidature label CNES&ST	Association d'autres
1		?	Non	Oui	Non*	Non	Non	Non	Non	Non	< 9h *	2 % ?	Non	Non	Non
2	750	non *	non	non	non*	non	non *	non *	non	non	NSP *	NSP *	non	non	oui*
3		non *	non	non	non*	non	non*	non *	non	non	NSP *	NSP *	non	non	oui*
4	diplômés :	Non	Non	oui	non*	non*	non*	non*	non*	Non	0 à 12h	5 à 20%	Non	Non	Non
5															
6				non											
7		Non *	Non	oui	non*	Non*	non*	Non*	Non	Non	NSP *	< 15%	non	Non	Non.
8	Entre 50 €	Non *	Non	oui	non*	Non *	non*	Non*	Non	Non	NSP*	< 15%	non	Non	Non.
9		Non *	Non	oui	Non *	Non	Non	non *	Oui*	Non	15 h	<= 50% *	Non	Non	Non
10	Pas de niv	non	non	non	SO	SO	SO	SO	SO	SO	SO	SO	SO	SO	SO
11	63 (niveau	non	non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	0 à 21h *	0 à 60%	non	non	non
12	16 (Niveau	non	non	non	oui	oui	oui	oui	oui	non	0 à 21h *	0 à 60 %	non	non	non
13	400	?	oui	oui	non	non	non	non	non	non	3 à 10h*	10 à 25% *	non	non	non
14	350	?	oui	non	non	non	non	non	non	non	10 à 20 h	30 à 70 %	non	non	non
15		?	oui	non	réalisé	réalisé	réalisé	oui	oui	oui Carsat	15 à 25 h	100%	oui	réalisé	Carsat
16	500	?	oui	oui	Non *	Non	Non	Oui*	non	Non	NSP	5% ?	non	Non	Non
17	150	en partie	?	oui	oui	non	oui	non	non	non	5 à 15h*	* 10 à 40%	non	non	non
18															
19	190	?	non	Oui	oui	oui	oui	oui*	en projet	non	8h ?	40%	non	non	non
20	330	?	non	non	non	non	non	non	non	non	3 à 10h *	10 à 25% *	non	non	non
21		?	non	non	non	non	non	non	non	non	10 à 15h *	10 à 30% *	non	non	non
22	200	?	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	4 à 15 *	10 à 30% *	non	?	non
23	100	?		non	non	non	non	non	non	non	5 à 15h *	10 à 30% *	non	non	non
24	150	?	non	non	non	non	non	non	non	non	10 à 20h *	20 à 50% *	non	non	non
25															
26	1100	?	oui	non	oui	non	oui	non	non	non	0 à 40h *	0 à 75%	non	non	non
27															
28	180	non	oui	oui	oui*	oui*	oui*	oui*	oui*	Carsat RA	30 h	40 % à 60%	dans 3 ans	à l'étude	CARSAT ANACT
29															
30	50	?	?	non	non	non	non	non	non	non	5 à 15h *	10 à 40% *	non	non	non
31	220	oui	oui	oui	?	non	non	oui	oui *	INRS/CNAM	14 h mini	60 à 100 %	non	non	non

Les 12 critères du label CNES&ST												
Etab. n°	Engagement du directeur	Un chargé de coordination	Les services supports	Mise en œuvre du référentiel	Répartition des ens. S&ST	Formes pédago.	Des actions S&ST dans	la promotion entière est	les ens. S&ST sont évalués	L'acquis S&ST examiné suite	Présentation formalisée des	Démarche d'amélioration
1	Non formalisé	Non	Non	Non	Non	Non	?	Non	Non	Non	Non	Non *
2	non formalisé	non	non	non	non	non	?	non	non	non	non	non *
3	non formalisé	non	non	non	non	non	?	non	non	non	non	non *
4	non formalisé	Non	Non	Non	Non	Non	?	non*	non*	non*	non*	non*
5												
6												
7	non formalisé	Non	Non	Non	non *	oui	t personnel. Co	Non	Non	Non	Non	oui*
8	non formalisé	Non	Non	Non	non *	oui	t personnel. Co	Non	Non	Non	Non	oui*
9	Non formalisé	Non	Non	Non	non *	NSP	NSP	Oui *	oui *	Non	non*	Non
10	SO	SO	SO	SO	SO	SO	SO	SO	SO	SO	SO	SO
11	non formalisée	non	non	non	oui	oui	oui	non	oui	?	non	a l'étude
12	non formalisée	non	non	non	oui	oui	oui	non	oui	?	non	à l'étude
13	non formalisé	oui	oui	non	oui	oui	oui	non	non	non	non	non
14	non formalisé	non	oui	non	oui	oui	oui	non	non	non	non	non
15	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
16	non formalisé	?	Non	Non	Oui *	Oui *	Oui	Oui*	oui *	Oui*	Oui*	a l'étude
17	oui	?	non	non	oui	oui	oui	non	non	non	non	oui
18												
19	non formalisé	non	oui	non	oui	?	oui	non	non	oui	non	non
20	non formalisé	enseignement	oui	non	oui	oui	oui	non	non	non	non	non
21	non formalisé	enseignement	oui	non	oui	oui	oui	non	non	non	non	non
22	oui	?	non	partielle	oui	oui	?	non	en cours	oui	non	oui
23	non formalisé	enseignement	oui	non	oui	oui	oui	non	non	non	non	non
24	non formalisé	enseignement	oui	non	oui	oui	oui	non	non	non	non	non
25												
26	non formalisé	partement huma	oui	non	oui	oui	oui	non	non	non	non	oui
27												
28	oui	pilote d'un GT	oui	oui*	oui	oui	oui	oui	non	oui	non	oui
29												
30	non formalisé	enseignement	oui **	non	oui	oui	oui	non	non	non	non	non
31	oui	oui	non	non	oui	?	oui	non	oui *	oui *	oui *	oui *

8.7 Support état des lieux : établissement

THEME	OBJECTIF STRATEGIQUE OU OPERATIONNEL	Réf B1B2	Réf DDRS	Réf Diag santé et perf	Réf INRS	Réf Aravis Perfecosanté
Gouvernance	Fonctionnement et valeurs					
Stratégie et grands projets	amélioration continue ?			1		
	co-construction ?			2		5
	place du dialogue social	11				
	prise en compte SQVT ?			3		1
pilotage de la performance	amélioration continue ?			7		
	co-construction ?			8		5
	prise en compte SQVT ?			9		6
Organisation	amélioration continue ?			31		
	co-construction ?			32		5
	prise en compte SQVT ?			33		
principes managériaux	amélioration continue ?			4		
	co-construction ?			5		5
	espaces de discussions (management du travail) ?	15				
	prise en compte SQVT ? Notamment :			6		1
	Y a-t-il un système de management de la santé-sécurité (dont RPS) au travail pour les personnels et élèves	12				2
	Existe-t-il un document d'évaluation des risques au sein de l'établissement				9.1	
	Y a-t-il un protocole d'accueil des nouveaux arrivants comprenant des bonnes pratiques SS&QVT					
	Selon vous, votre établissement prend-il suffisamment en compte l'enjeu de santé et sécurité au travail (personnels, élèves, relations extérieures...) ?				37	
Connaissez-vous le référentiel des "Bases Essentielles en Santé & Sécurité au Travail" (BES&ST) proposé par l'INRS et reconnu par la CTI?						
prise de décision	amélioration continue ?			16		4
	co-construction ?			17		5
	prise en compte SQVT ?			18		4
résolution de problème	amélioration continue ?			10		
	co-construction ?			11		5
	prise en compte SQVT ?			12		

communication interne	amélioration continue ?			19		3	
	co-construction ?			20		5	
	prise en compte SQVT ?			21		3	
	décloisonnement ?	14					
planification	amélioration continue ?			28			
	co-construction ?			29		5	
	prise en compte SQVT ?			30			
	quelle gestion de l'incertitude ?	18					
anticipation et gestion des compétences (personnel interne (salarié) et prestataires (enseignants et autres))	amélioration continue ?			22			
	co-construction ?			23		5	
	prise en compte SQVT ?			24			
	Mise en place d'actions en faveur de la diversité dans le recrutement et la promotion des personnels		O 5.1.2				
	Mise en place d'actions en faveur de la parité dans le recrutement et la promotion des personnels		O 5.1.1				
	Evaluation des enseignants	16					
	Proposez-vous de la formation professionnelle aux personnels ?		O 5.2.1				
Proposez-vous une valorisation des compétences des personnels permettant la mobilité		O 5.2.2					
conception des lieux et situations de travail	amélioration continue ?			25			
	co-construction ?			26		5	
	prise en compte SQVT ?			27			
	évaluation de charge ?	17					
clients et fournisseurs	élèves	amélioration continue ?			34		
		co-construction ?			35		5
		prise en compte SQVT dans :			36		
		Cadre d'apprentissage adapté (emploi du temps, possibilité de travaux de groupes, outils...)	44				
		Vigilance quant à la charge de travail, pour les différentes années ?	46				
		Equilibre vies académique, associative, perso...	45				
		Place du sport (obligatoire ?)	50				
		Accompagnement de la pression (en cas de surmenage, de difficulté à intégrer l'entreprise visée...)	48				
		Accompagnement médical	52	O 5.4.2			
		Quelle évaluation de la performance (individuelle ou non, notée ou non...)	47				
		Compétition/coopération/émulation	49				
		Accompagnement de leur projet professionnel, personnalisation du parcours	51				
		Diversité des parcours sourcés					

		Mise en place d'action(s) et de services en faveur de l'accueil et l'intégration des étudiants internationaux					
		Mise en place d'une politique d'égalité des chances pour tous les étudiants dès leur admission dans l'établissement jusqu'à leur insertion professionnelle		O 5.4.1			
		Ouvrir à l'international dans un objectif de codéveloppement (notamment avec les pays en développement) concernant les étudiants et les personnels		O 2.4.2			
		Soutien social (aides financières -bourses, offres d'emploi, partenariat entreprises, fonds de solidarité ou autre-, lien familles, apprentissage favorisé...)	53	O 5.4.3			
	Entreprises	amélioration continue ?			34		
		co-construction ?			35		
		prise en compte SQVT dans :			36		
		les stages, le tutorat (part entreprise, part école)	55				
		la recherche	56				
		la recherche-action (chaire d'entreprise)	57				
		Dans les conférences que vous organisez ?	58				
		Dans les actions de sensibilisation	59				
		Dans les missions de conseil que vous déployez	60				
		Dans les mission de R&D	61				
		Dans votre activité de Formation continue	62				
		Dans votre activité d'Alternance	63				
		Compétences des diplômés	64				
		Pendant la période de Césure ?	65				
		Quel est le degré de collaboration (ex. : stages récurrents), terreau ?	66				
	Alumni	En quoi les actions faites avec les alumni intègrent ce qui a été évoqué précédemment (SQVT, DD&RS&PG?)	67				
DDRS	Existence d'un projet	Définir sa stratégie durable et élaborer un plan d'action en couvrant les trois dimensions de la DD&RS		O 1.2.1	9.5		
		Intégrer la démarche à l'ensemble des services/directions de l'établissement et de ses activités (Politique d'achats, pédagogie, recherche, procédures sociales, actions publiques...)		O 1.2.2		3	
		Communiquer auprès de toutes les parties prenantes le sens de la démarche, les objectifs et le résultat mesuré des actions DD&RS de l'établissement		O 1.2.3			

	Déployer (ressources humaines, techniques et financières...) : Affecter des moyens à la conduite du DD&RS en visant une amélioration continue	O 1.3.1		9.4	
	Piloter la DD&RS (dont S&ST) au sein de l'Etablissement (structures, collaborateurs, tableaux de bord, ...) : Evaluer, analyser et rendre compte de la performance de la démarche .	O 1.3.2			
	Sensibiliser et entraîner l'adhésion des personnels de l'établissement et de ses étudiants dans une dynamique de pratiques durables	O 1.1.1			
	Favoriser et accompagner le développement des compétences en DD&RS des personnels des établissements (enseignants, chercheurs, administratifs)	S 2.3			
	Agir avec des réseaux d'acteurs territoriaux et internationaux pour contribuer à faire évoluer les comportements et partager ses performances durables pour co-construire une société responsable.	O 1.1.2			
	Implication de l'établissement sur ses territoires au travers de sa politique DD&RS et engagement vis-à-vis de la collectivité dans sa politique DD&RS.	O 5.5.1			1
Favoriser le développement d'une société de la connaissance respectueuse des principes du DD&RS	Développer et accompagner les démarches, méthodes et supports pédagogiques favorisant la diffusion et l'accès à la connaissance des parties prenantes.	O 2.4.1			
	Ouvrir à l'international dans un objectif de codéveloppement (notamment avec les pays en développement) concernant les étudiants et les personnels	O 2.4.2			
Environnement	Développer une politique de diminution des émissions de gaz à effet de serre et d'utilisation durable et de réduction de la consommation des ressources	S 4.1			
	Développer une politique de prévention et de réduction des atteintes à l'environnement (dont les pollutions)	S 4.2			
	Développer une politique en faveur de la biodiversité	S 4.3			

8.8 Support état des lieux : enseignements

Thème	Objectif stratégique ou opérationnel
Existence d'un projet spécifique BES&ST	Engagement en S&ST de ce réseau ?
	A répondu au sondage 2015 de l'INRS ?
	Ecole rencontrée pour la première fois en 2016 ?
	En intention (oui/non)
	En projet avec échéancier prévisionnel (oui/non)
	En cours d'introduction (oui/non)
	Mis en œuvre (oui/non)
	Evaluation prise en compte dans la note (oui/non)
	Signature convention (oui/non), préciser les organismes signataires
	Nombre d'heures consacrées à la S&ST quelle que soit la forme
	% de respect du référentiel BES&ST
	Première promotion intégrant BES&ST (réalisé ou prévu dans l'échéancier)
	Candidature label CNES&ST envisagée (oui/non)
	Association d'autres partenaires institutionnels (préciser leur investissement) ?
	Engagement du directeur
	Un chargé de coordination des ens. S&ST
	Les services supports associés aux ens. S&ST
	Mise en œuvre du référentiel BES&ST
	Répartition des ens. S&ST au long des cursus
	Formes pédago. diversifiées des ens. S&ST
	Des actions S&ST dans l'école
	la promotion entière est concernée par les ens. S&ST
	les ens. S&ST sont évalués
L'acquis S&ST examiné suite aux stages	
Présentation formalisée des ens. S&ST : communication externe sur le sujet	
Démarche d'amélioration des ens. S&ST	
Se former à S&ST avant un travail opérationnel	Une formation santé-sécurité préalable à certaines activités (TP...)
	Une formation santé-sécurité préalable aux stages
Connaître les sources d'indicateurs S&ST	• Définition des accidents du travail et maladies professionnelles
	• Gestion assurance du risque : tarification et réparation
	• Coûts directs et indirects
	• Statistiques générales des accidents du travail, accidents de trajet et maladies professionnelles
	• Observation de la santé, sources d'information et liens avec le travail
Connaître et comprendre le cadre réglementaire et normatif en S&ST	• Directives, réglementation et jurisprudence
	• Textes normatifs (ISO, EN, OHSAS...)
	• Principes généraux de prévention et autres principes (précaution...)
	• Responsabilités civiles et pénales
	• Délégation de pouvoir
	ANI 2013

Communiquer avec les acteurs de prévention internes et externes	<ul style="list-style-type: none"> • Rôles et missions des principaux acteurs en santé et sécurité au travail • Travailler en pluridisciplinarité
Identifier les dangers et les situations de travail dangereuses existantes et futures	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des différents dangers et sources de danger et dommages pour la santé, dont : Autonomie, pouvoir d'agir, responsabilisation, subsidiarité • Clarté des instructions • Différents aspects et évaluation de la charge de travail • Variété des tâches • Pression temporelle • Environnement et pénibilité physiques • Moyens pour réaliser le travail • Prise en compte des écarts entre travail prescrit et réel (travail humain), analyse ergonomique des situations de travail • Connaissance des événements (AT, MP, Presqu'accidents, signaux faibles, alertes...)
Evaluer les risques d'accidents et d'atteinte à la santé (dont RPS)	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode et critère d'évaluation (fréquence, gravité, exposition...) • Analyse des expositions • Analyse des événements (notion de multicausalité) • Connaissance des principaux risques et facteurs de risque, cartographie des risques, dont RPS
Supprimer et réduire les risques	<ul style="list-style-type: none"> • Principes généraux de prévention • Choix et évaluation a priori des actions de maîtrise des risques (prévention, protection, transfert) y compris dès la conception
Mettre en pratique une démarche de maîtrise des risques professionnels en cohérence avec le management de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Participation à la définition de la politique et des objectifs de travail en santé et sécurité au travail • Approches pluridisciplinaires et participatives • Rôle du manager dans le dialogue social • Mise en œuvre et suivi des programmes et des plans d'action, évaluation a posteriori • Repérage et mise en œuvre de bonnes pratiques
Participer à l'amélioration du système de management de la S&ST	<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernance et approche de la performance globale : conséquences des décisions sur la santé et la sécurité au travail • Développement d'une culture santé et sécurité au travail • Référentiels de management de la santé et sécurité au travail • Approche QSE et système de management intégré • Accompagnement des changements et ST • Gestion des urgences et des crises • Plan de formation continue en santé et sécurité au travail
Participation des acteurs, engagement	<ul style="list-style-type: none"> • Co-construction des changements, de l'organisation du travail • Espaces de discussion du travail • Dialogue social • Qualité de la communication, circulation d'information • Qualité des projets • Décloisonnement • Confiance en l'avenir • Sentiment d'appartenance • Sens du travail, valeurs • Reconnaissance • Prise en compte des apports individuels et collectifs • Modèles du stress • Théories de la motivation ?

Fonctionnement des organisations	Sociologie des organisations (quels courants : Mintzberg, Crozier, Goetz... ?)
	Innovation managériale (entreprise libérée...)
	Collectifs de travail
Qualité des relations	Qualité des relations avec les clients (/fournisseurs)
	Qualité des relations avec les collègues
	Qualité des relations avec le management
Egalité professionnelle	Equité managériale, justice organisationnelle
	Egalité des chances, diversité, non discrimination
	Equilibre des temps de vie (pro, perso, asso...)
Prise en compte de SQVT dans la recherche de performance	Stratégie et projets, investissement et réduction des coûts
	Management des femmes et des hommes
	Résolution de problème
	Définition des standards
	Prise de décision
	Planification de la charge de travail
	Investissements pour l'environnement physique de travail
Organisation des équipes (co-construction)	
Management des femmes et des hommes	Styles de management
	Entretien annuel
	Management à distance
	Gestion des conflits
	Négociation
	Réalisation et développement personnel, développement des compétences
	Rémunération
Conduite de projet	Projets multiorganisationnels
	Espaces collaboratifs
Digital	innovation et agilité
	droit à la déconnexion
	gestion de la fracture numérique (intergénérationnelle)
Recherche	Créer un pôle de formations spécialisées et/ou d'une école doctorale sur les questions du DD et/ou RS
	Promouvoir la recherche interdisciplinaire DD&RS de l'établissement au niveau territorial, national et international
	Mettre la recherche DD&RS, sa démarche et ses outils au service des programmes de formations initiales et continues et de la pédagogie
	Valoriser, transférer les résultats des travaux de recherche DD&RS auprès des parties prenantes tant au niveau national qu'international

- 8.9 Participation J1 à J6 : *voir épisode 4*
- 8.10 Participants 18 mai 2017 : *voir épisode 4*
- 8.11 Taxonomie de Bloom : *voir épisode 4*
- 8.12 Verbes d'actions pour les compétences : *voir épisode 4*
- 8.13 Compétences : *voir épisode 4*
- 8.14 Exemples de modalités pédagogiques : *voir épisode 4*
- 8.15 Travaux de groupe World café 18 mai 2017 (exhaustif) : *voir épisode 4*
- 8.16 Bibliographie extrait du 1/2/2018 : *voir épisode 4*







Financiers et porteurs du projet Élence

