



**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 4 : des outils pour construire*

## 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                                                                                            | 5  |
| 3.1 Introduction : voir épisode 2                                                                           | 5  |
| 3.2 Contexte institutionnel de l'enseignement supérieur en AURA : voir épisode 2                            | 5  |
| 3.3 Panorama des enseignements SST : enquête CNAMTS ; voir épisode 2                                        | 5  |
| 3.4 Premier bilan qualitatif de l'intégration SQVT&PG: voir épisode 2                                       | 5  |
| 3.5 Fiches établissements : présentation synthétique et projets ; voir épisode 3                            | 5  |
| 4 Accompagnement des projets : voir épisode 3                                                               | 71 |
| 5 Eléments de réflexion prospectifs : voir épisode 5                                                        | 71 |
| 6 Suggestions et ouvertures : voir épisode 5                                                                | 71 |
| 7 Journées collectives B12                                                                                  | 6  |
| 7.1.1 Introduction                                                                                          | 6  |
| 7.1.2 J1 : introduction SQVT&PG                                                                             | 7  |
| 7.1.3 J2 : changements                                                                                      | 17 |
| 7.1.4 J3 : performance humano-technologique                                                                 | 24 |
| 7.1.5 J4 : différents métiers                                                                               | 32 |
| 7.1.6 J5 : compétences                                                                                      | 43 |
| 7.1.7 J6 : bilan                                                                                            | 56 |
| 7.1.8 Autre action collective : journée innovations pédagogique du 18 mai 2017, en partenariat avec l'ANACT | 61 |
| 8 Annexes                                                                                                   | 71 |
| 8.1 Plaquette Elence : voir épisode 1                                                                       | 71 |
| 8.2 Accord National Interprofessionnel : EXTRAIT ; voir épisode 1                                           | 71 |
| 8.3 Plaquette B12 : voir épisode 1                                                                          | 71 |
| 8.4 Lexique                                                                                                 | 72 |
| 8.5 Présentation de la méthode d'élaboration de l'état des lieux : voir épisode 2                           | 73 |
| 8.6 Reporting CNAMTS : voir épisode 2                                                                       | 73 |
| 8.7 Support état des lieux : établissement ; voir épisode 2                                                 | 73 |

|      |                                                                |    |
|------|----------------------------------------------------------------|----|
| 8.8  | Support état des lieux : enseignements ; <i>voir épisode 2</i> | 73 |
| 8.9  | Participation J1 à J6                                          | 74 |
| 8.10 | Participants 18 mai 2017                                       | 77 |
| 8.11 | Taxonomie de Bloom                                             | 79 |
| 8.12 | Verbes d'actions pour les compétences                          | 80 |
| 8.13 | Compétences                                                    | 81 |
| 8.14 | Exemples de modalités pédagogiques                             | 83 |
| 8.15 | Travaux de groupe World café 18 mai 2017 (exhaustif)           | 84 |
| 8.16 | Bibliographie extrait du 1/2/2018                              | 90 |

## 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 : voir épisode 2

3.2 Contexte institutionnel de l'enseignement supérieur en AURA : voir épisode 2

3.3 Panorama des enseignements SST : enquête CNAMTS ; voir épisode 2

3.4 Premier bilan qualitatif de l'intégration SQVT&PG: voir épisode 2

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

## 4 Journées collectives B12

### 4.1.1 Introduction

Le présent chapitre présente le contenu des journées organisées par B12 : six journées dédiées aux établissements d'enseignement supérieur engagés dans le projet et une journée, construite et animée en partenariat avec l'ANACT, destinée à tous les acteurs du projet Elence.



Selon le thème et les agendas, les établissements étaient représentés par des personnes aux profils différents, occupant généralement des fonctions de direction (directeur.trice, secrétaire général...) ou d'enseignement (enseignant.e-chercheur.euse, responsable de département, enseignant.e membre de CHSCT, etc).

Panorama de la participation :

| Journée             | Nombre de participants | Nombre d'écoles représentées |
|---------------------|------------------------|------------------------------|
| J1                  | 21                     | 12                           |
| J2                  | 27                     | 16                           |
| J3                  | 21                     | 14                           |
| J4                  | 25                     | 13                           |
| J5                  | 21                     | 13                           |
| J6                  | 11                     | 7                            |
| Atelier 18 mai 2017 | 68                     | 20                           |

(Le détail de la participation est consultable en annexes 8.5 et 8.10)

Les paragraphes suivants présentent les éléments fondamentaux abordés lors de ces événements.

Le contenu exhaustif des apports et productions de ces journées est en accès libre sur la plateforme numérique « Espace établissements » : <https://drive.google.com/open?id=0Bzq4abed5gLbcGZVOENxR0w1V3M>.

## 4.1.2 J1 : introduction SQVT&PG

### 4.1.2.1 Généralités

Date : 15 septembre 2016

Thème : **SQVT&PG : de quoi parle-t-on ?**

Lieu : ECAM Lyon

### 4.1.2.2 Déroulé

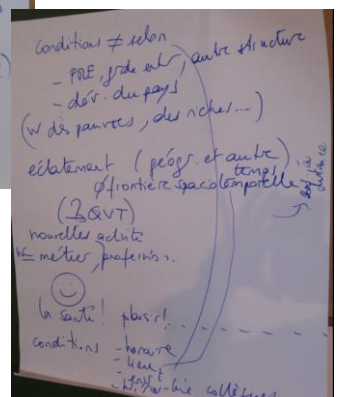
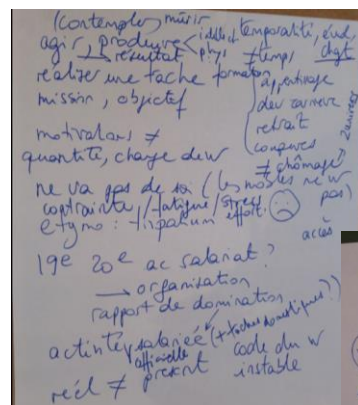
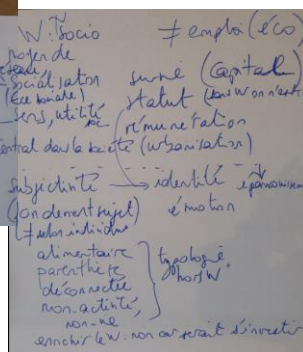
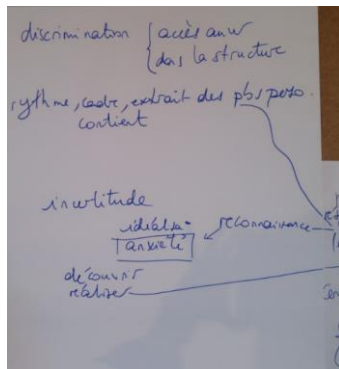
- Présentation du projet
- Inclusion
  - « Qui suis-je ? »
  - « Quels sont ma quête et mon engagement, personnels, dans ce projet ? »
  - « Pourquoi ma structure est-elle intéressée par ce projet ? »
- Représentations et essai de définition
  - Un atelier pour chaque thème
    - Travail
    - Santé et sécurité au travail (SST)
    - Qualité de vie au travail (QVT)
    - Performance globale (PG)
  - Synthèse et prolongements (F. ROBERT / RHEOPOLE, D. COTE / CARSAT, J. BERTIN / ARAVIS et J.-F. CARON / ECAM)
- Pause déjeuner
- Questions / réponses
- Etats des lieux
  - ANACT - « Faire école » : quelques éléments en avant-première (F. CHAPPERT)
  - B1B2 : élaboration avec les écoles (P. PAYAN et F. ROBERT)
  - Témoignages de projet
    - ISARA
    - EMSE : QVT au sein de l'établissement
    - ECAM Lyon
- Elaborations de thèmes de travail
  - Ateliers : « **Quels axes de projet pour des écoles comme les nôtres ?** »
  - Consolidation
- La suite !

#### 4.1.2.3 Modalités pédagogiques

- **Co-élaboration** des règles de fonctionnement
- **Classeur** « transitionnel » pour faire le lien entre
  - Les différentes journées
  - Les différents représentants des écoles
- Après chaque activité, un moment pour prendre des **notes**.
- Présentations : trois mouvements de **réponse à des questions par des groupes changeant** à chaque mouvement en fonction des gommettes du badge de chacun.
- **Marguerite holomorphique** pour le travail sur les représentations des concepts SQVT&PG.
- **Restitution des ateliers incluant un apport de contenu** élaboré à l'avance par l'animateur de chaque tableau.
- **Fiche bilan**

#### 4.1.2.4 Eléments de contenu

##### A. Travail



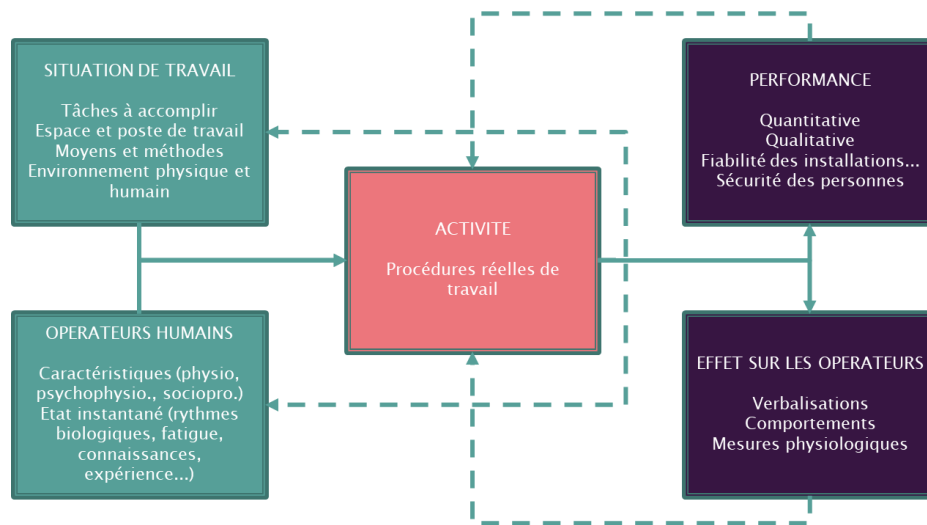
Extraits de la présentation de F. ROBERT :

Représentations actuelles :

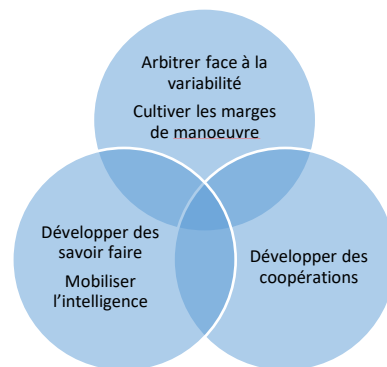
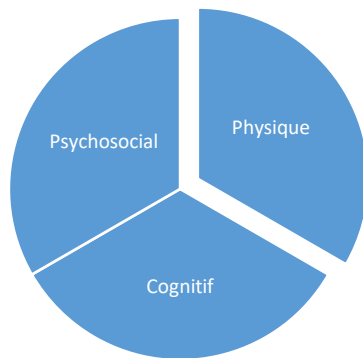




Travail prescrit vs travail réel :



Autres dimensions :



## B. SST

Santé sécurité performances  
Approche hygiéniste  
RPS ... indicateurs  
↳ 3 niveaux  
→ W au 1er, 2e, 3e  
↳ Mesure  
↳ changer les pratiques  
sans centrer sur la personne  
↳ risque  
Santé au W et la vie perso  
Être à 100% ... comment  
gérer le pas 100% !  
sans marges ... Objectifs  
+ question de l'emploi

Responsabilité perso. → et la santé  
Réglementation - Tech  
↳ protection  
Interaction humain et  
"moyens" entreprise  
Risque lié au moyens  
ψ et ψ  
Norme  
lien manag. bien être  
Sécurité - respect normes  
difficile à faire respecter  
(casque pas mis) Syndicat ≠  
Medecin du W CHSCT RPS  
... et des méthodes ... yoga ...  
Ecoule ψ ... Monde indust  
et tertaire

Qui est chargé de la  
part des RPS ?  
nucleaire → domestique ?  
... mais dans une école ?  
DU avec volet RPS  
→ identifier difficile les  
ses causes et les traiter  
la formation / information  
Ecoule ... Ecoutant  
cellule externe ne sert  
indépendant  
Environn. de W experte / public

Extraits de la présentation de D. COTE

## La santé dans ses trois dimensions

« La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité »

- 1946 OMS -



« La santé est la capacité pour chaque personne d'être à l'origine des choses, d'influencer son propre environnement et sa propre vie »

- G. Canguilhem, médecin et philosophe - repris et développé par Y. Clot, Psychologue du travail -



Les trois dimensions de la

santé :

Le travail est constructeur de santé (La santé n'est pas tant un état, qu'un équilibre toujours remanié).



## Les niveaux d'actions

**Prévention** (Prévention primaire) : éviter l'exposition

causes

Approche centrée sur l'identification des causes racines du travail l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations de travail... auxquels sont exposés les salariés

**Protection** (prévention 2aire) : aider les individus à faire face aux risques

Approche centrée sur l'individu et les manières dont on peut l'aider à s'adapter, à se protéger des contraintes auxquelles il est exposé .

conséquences

**Réparation** (prévention 3aire) : soigner, éviter l'aggravation de l'état de santé

Prise en charge individuelle du salarié en souffrance



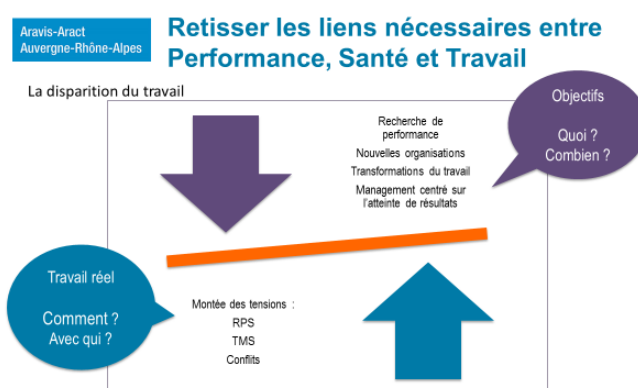
## C. QVT

Restitution des groupes :

- Des conditions de travail : locaux, ergonomie, charges, etc.
- La place de l'homme dans le travail (dimension subjective) : envie, réalisation de soi, activité qui fait sens, reconnaissance, marges de manœuvre, etc.
- Remarque : l'autonomie est-elle la QVT ? Non, plutôt le compromis actif qui permet d'ajuster besoin de l'entreprise et besoin des collaborateurs
- La capacité de l'organisation à se saisir et à instruire les questions : management, cohérence de la ligne managériale pour ajuster en permanence objectifs/moyens (conditions de travail/emploi)
- Une approche globale qui met en cohérence : stratégie, organisation et management

Extraits de la présentation de J. BERTIN

**Les enjeux : la QVT, à quoi ça sert ?**



La QVT répond ainsi à 3 enjeux :

1. Enjeux sociétaux : caractéristiques des populations au travail (âge, handicap, genre, situation familiale, éloignement du lieu de travail, pratiques religieuses, etc.). Favorise l'engagement et la cohésion, facilite le recrutement, etc.
2. Enjeux de marché : innovations incitent à agir sur la mobilité professionnelle, la formation des salariés, l'adaptation des postes de travail. Favorise la sécurisation des parcours
3. Enjeux de travail : renvoient à des questions comme l'autonomie, la nature de l'activité, l'intérêt et le sens accordé au travail, la capacité à s'exprimer et le droit à l'erreur, le sentiment d'être utile et efficace. Favorise la gestion des changements.

Aravis-Aract  
Auvergne-Rhône-Alpes

## 2. Les objectifs/objets, la QVT qu'est-ce que c'est?

Extrait de l'ANI du 19 juin 2013 sur l'AQVT et l'E.P

« Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte... »

**Les objectifs/objets : la QVT qu'est-ce que c'est ?**

Les conditions :

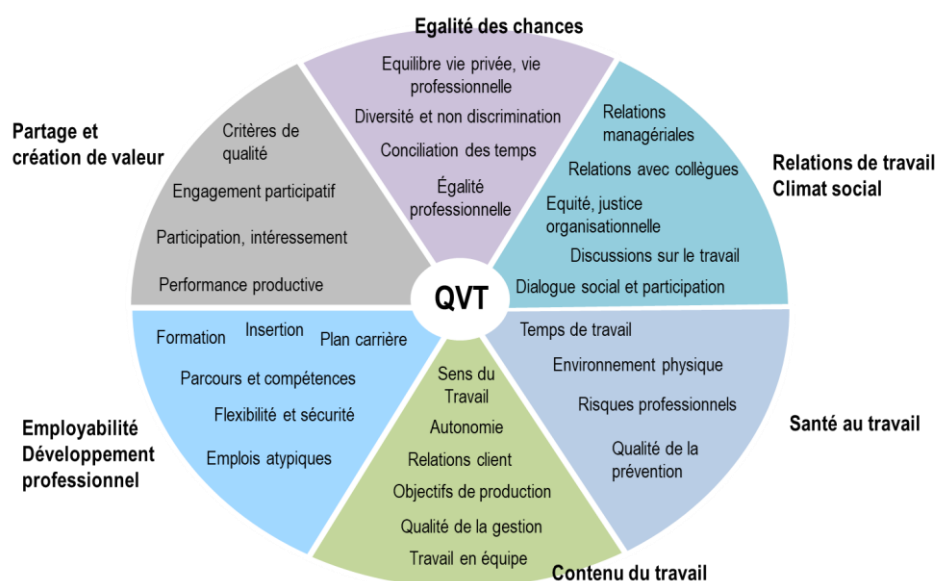
1. Environnement de travail : physique, technique, organisationnel,
2. Conditions d'emploi : contrats, statuts, classifications, horaires, compétences et développement des compétences/formation, perspectives professionnelles et sécurisation des parcours, systèmes de reconnaissance,
3. Conditions de extra-professionnelles en relation avec le travail : transports, facilités, etc.

La capacité à s'exprimer et à agir :

1. Le participatif : groupes de résolution de problèmes, débats sur le travail, etc.
2. Le soutien managérial (manager ressource) : clarté des objectifs, la gestion objectifs/moyens, les actes de reconnaissance, etc.
3. Le partenariat social : la qualité de l'inclusion dans des actes de concertation, de dialogue social (représentation), etc.

Le contenu du travail :

1. Autonomie au travail : pouvoir agir sur des éléments de la tâche (rythme, procédure, choix des moyens, accès aux ressources, ...) et de les combiner de manière variée et adaptée de sorte à procurer un sentiment de maîtrise,
2. Valeur du travail : sens du travail et de sa valeur est d'abord perçu par autrui (clients, hiérarchie, pairs), et renvoie au sentiment d'utilité,
3. Travail apprenant : possibilité de mobiliser dans son exercice professionnel un ensemble de compétences (relationnelles, émotionnelles, cognitives, physiques, etc.). Possibilité de développer ces compétences par le travail.
4. Travail complet : maîtrise d'une tâche complète et vision de son impact. Capacité donnée de pouvoir piloter sa performance en évaluant et ajustant les effets de son activité.



### La démarche : la QVT comment ça marche ?

Au cœur de la QVT, le dialogue de travail

Acte managérial permettant aux management et collaborateurs de s'accorder sur :

- Ce qu'est un travail bien fait
- En ajustant le couple objectifs/ressources
- Dans le cadre d'une organisation de travail donnée (qui pose conditions de travail/conditions d'emploi – et qui est susceptible d'améliorations)

Nécessite souvent un renouveau des pratiques et postures managériales (management *du ou par le travail*)

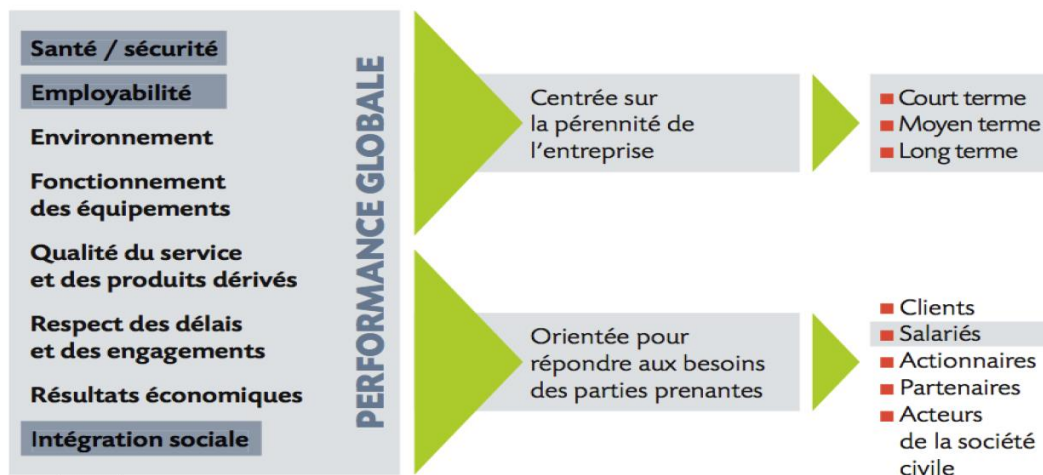




Extrait de la présentation de J.-F. CARON

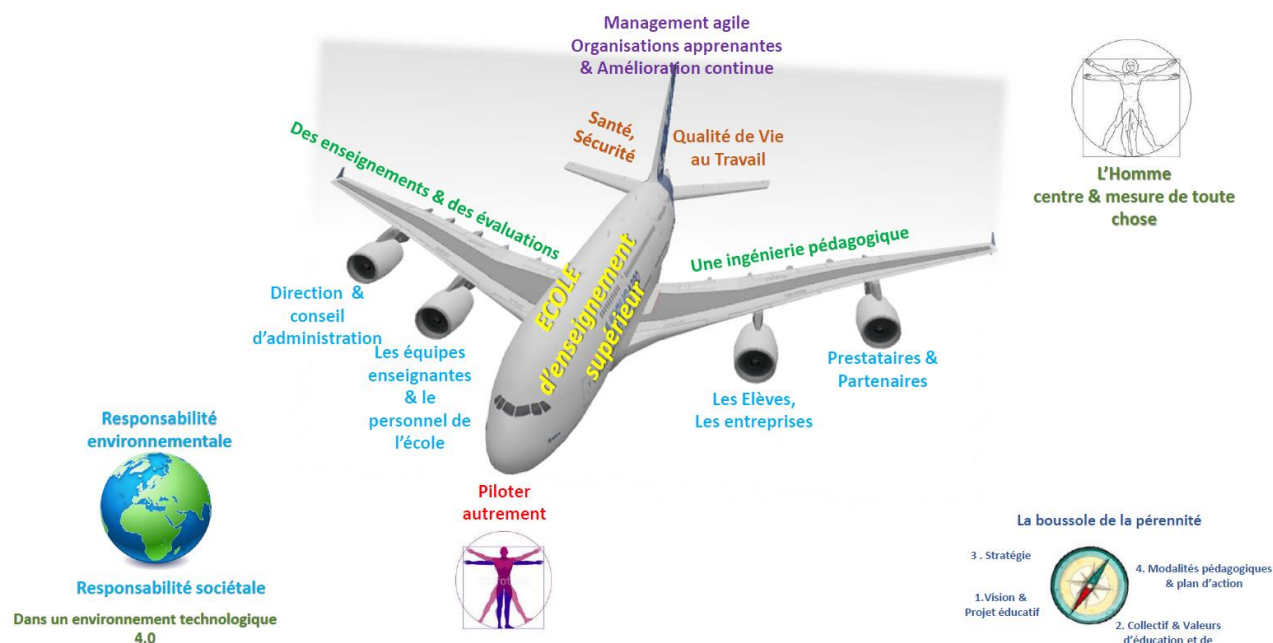
- Centrée sur la pérennité de l'entreprise
- Répond à toutes les parties prenantes
- Se mesure sur des critères à la fois économiques, sociaux et environnementaux

cf Guide des 10 Bonnes Pratiques  
SP1177-mai 2012



Rester compétitif & attractif dans un environnement de plus en plus concurrentiel

1. Différenciation, amélioration & innovation permanente
2. Efficience & Organisation en cohérence avec des contraintes budgétaires de plus en plus fortes
3. Le Travail comme moyen d'y parvenir
4. La Santé & Qualité de Vie au Travail, leviers de la performance



C'est donc en positionnant réellement l'Homme au cœur de l'Ecole et en considérant la performance comme une conséquence et non comme un objectif que l'école assurera sa pérennité

## E. Quelques données sujet du projet « Faire école » de l'ANACT

(Extraites de la présentation de F. CHAPPERT)

### **La QVT passe par la qualité du management :**

- Les personnes auditionnées dans les entreprises sont encore très ambivalentes par rapport à la prise en compte des conditions de travail, de la SST ou de la QVT

=> Peu de liens explicites faits avec la performance

« des dirigeants » qui disent que c'est un non sujet , une non priorité...

« des fonctions supports » qui ont peu conscience de leur impact sur les CT

« des managers » qui disent que si ils s'occupaient des CT de leurs collaborateurs, ils seraient en contradiction avec l'organisation => « verdir les indicateurs, ne pas faire remonter les problèmes »

« des drh » très tiraillés

- - Mais pour les managers:

- Prendre en compte la qualité de vie au travail, ce n'est pas autre chose que manager le travail des collaborateurs qui consiste à la fois à

. donner du sens, notamment dans le cadre des transformations (être leader)

. et soutenir le travail (être un coach)

- Ce qui les conduit à se préoccuper de la santé de leurs collaborateurs même s'ils n'ont pas le sentiment de gérer à la fois santé et performance

### **Un management qu'il faut faire évoluer, mais il est toujours considéré comme une affaire de personnalité**

- Les évolutions actuelles: numérique, international, innovation, organisations nouvelles, fidélisation des jeunes, articulation des temps, ... font dire à l'unanimité qu'il faut renouveler le mode de management

=> Avec un certain nombre d'organisations nouvelles qui posent question : mode projets, entreprise libérée, start up, organisation agile, SCOP, entreprise adaptée...

- Or, le management des hommes est toujours considéré comme une affaire de personnalité (un art, un talent, bon sens...) et pas comme un travail et donc un métier qui s'apprend avec des compétences

=> Vision très psychologisante, comportementale => *soft skills*

=> Et donc on ne s'y forme pas : aller en formation, c'est reconnaître son incompetence

=> D'ailleurs, les formations continues proposées sont très en décalage avec le vécu

### **Besoins en compétences :**

1. fassent fonctionner la coopération et le collectif
2. intègrent le raisonnement économique
3. conduisent des changements
4. Sachent prendre en compte la subjectivité...donc écouter...

Et puis a été pointé le fait que de nouvelles activités demandent à être managées différemment :

- activités d'innovation, de recherche : => manager le travail peu prescrit
- Secteur ESS / ONG
- Management d'activités en réseaux (ex banque)

### **Ce que disent les enseignants et directions d'études sur les contenus à apporter aux étudiants**

- Mettre en avant l'argumentaire économique, intégrer la QVT dans le calcul des coûts. – Indicateurs sociaux
- => Former à l'économie
- Faire prendre en charge ces sujets de management du travail et QVT par d'autres discipline que les SHS: innovation, entrepreneuriat, disciplines techniques ou financières

- Ne pas rentrer par la santé qui n'est pas directement une préoccupation des étudiants à cet âge, d'abord le travail
- Ne pas rentrer par le management qui rebute les étudiants ou leur paraît loin
- Rentrer par « Nouvelles formes de travail et d'organisation », conduite du changement ou des transformations

#### 4.1.2.5 Communication officielle

### Grand succès pour la journée collective des chantiers B1 et B2 hier à l'ECAM Lyon :

de nombreux échanges sous forme d'ateliers créatifs, des présentations d'expérimentation et des apports extérieurs avec l'ANACT





### 4.1.3 J2 : changements

#### 4.1.3.1 Généralités

Date : 17 novembre 2016

Thème : **intégration des questions de santé, qualité de vie au travail et performance globale dans la gestion de projet et, plus généralement, dans la conduite des changements**

Lieu : ECAM Lyon

#### 4.1.3.2 Déroulé

- Présentation des participants
- Bref compte rendu de l'état des lieux
- Témoignage : EN3S
- Co-élaboration d'une carte heuristique du changement
- Présentation F. JUTRAS (Aravis) : le changement et ses enjeux
- Présentation J.-F. CARON (ECAM) : histoire d'une vision partagée
- Pause déjeuner
- L. BUGAND (ANACT) : l'activité future probable
- Carte mentale idéale ?
- Pause
- Travaux de groupe
- Partage
- Bilan

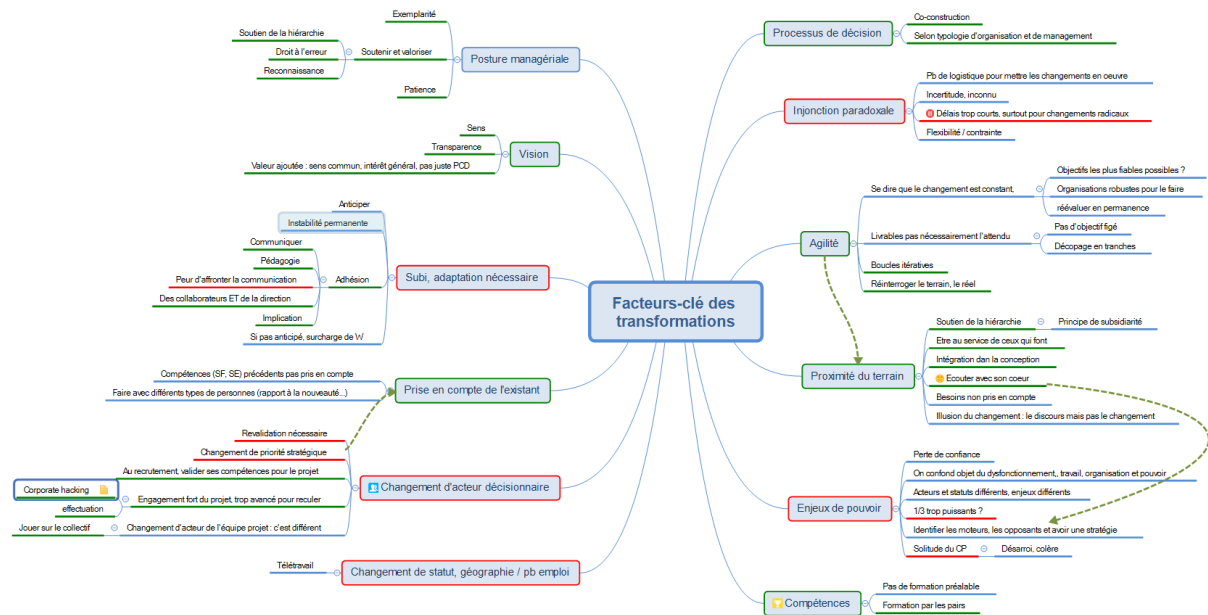
#### 4.1.3.3 Modalités pédagogiques

- **Carte heuristique (mindmap)** fondée sur le vécu des participants, élaborée collectivement **sur support numérique en temps réel**
- Apport de contenu Powerpoint
- Transformation positive de cette carte mentale
- Travaux de groupe et restitution classique

#### 4.1.3.4 Eléments de contenu

##### A. Carte heuristique

*(Travail de groupe directement dans Xmind)*



Autrement dit :

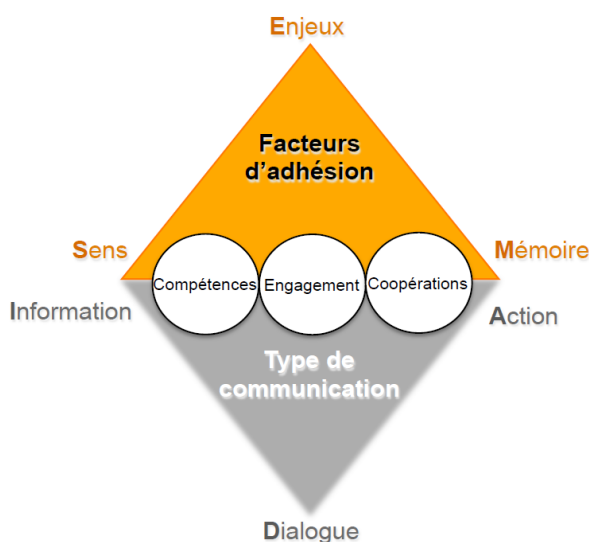
## Synthèse projets/changements

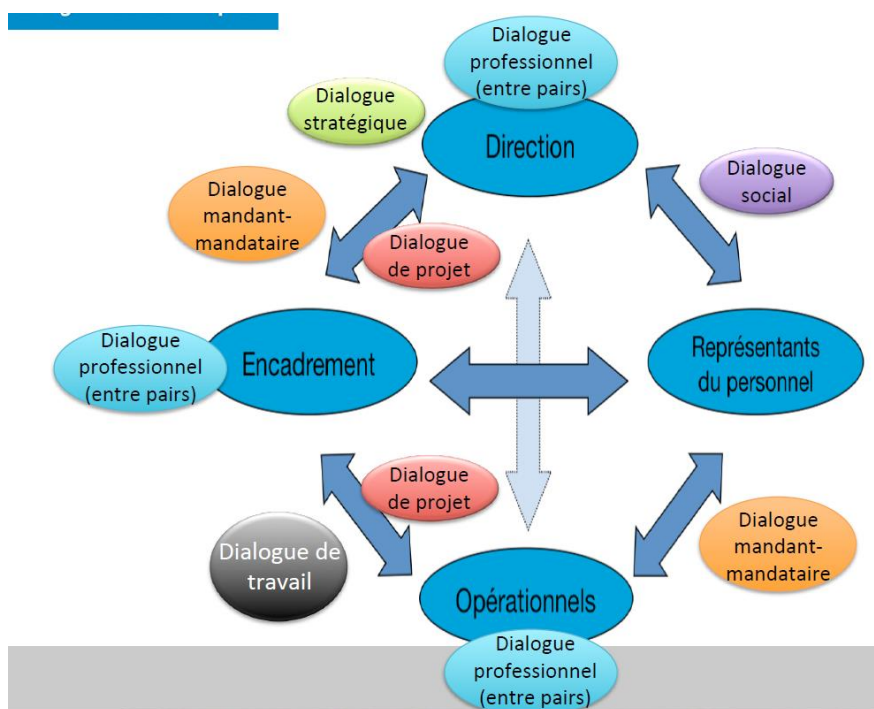


## B. Le changement et ses enjeux

Extraits de la présentation de F. JUTRAS :

- Aujourd'hui, « seul le changement est permanent ». L'entreprise performante est une entreprise agile face aux changements à mener. Cette agilité doit être collective. Les leviers d'adhésion ne se prescrivent pas, ils se construisent.
  - Les gens ne résistent pas au changement mais à leurs impacts vécus ou anticipés. Ce n'est pas la réalité des choses qui compte mais celle que les individus se représentent. L'altérité face aux enjeux de l'autre permet de tendre vers une adhésion durable au changement.
  - Communiquer n'est pas dialoguer. Dialoguer permet de comprendre les intérêts en jeu en dépassant les positions stériles. La communication sur un projet ne peut pas compenser l'absence de sens (mobile) sincère.
- 
- Aujourd'hui, « seul le changement est permanent ». L'entreprise performante est une entreprise agile face aux changements à mener. Cette agilité doit être collective. Les leviers d'adhésion ne se prescrivent pas, ils se construisent.
  - Les gens ne résistent pas au changement mais à leurs impacts vécus ou anticipés. Ce n'est pas la réalité des choses qui compte mais celle que les individus se représentent. L'altérité face aux enjeux de l'autre permet de tendre vers une adhésion durable au changement.
  - Communiquer n'est pas dialoguer. Dialoguer permet de comprendre les intérêts en jeu en dépassant les positions stériles. La communication sur un projet ne peut pas compenser l'absence de sens (mobile) sincère.





|                        | Problématique         | Solutions               | Décision          |
|------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------|
| <b>Co-construction</b> | Co-élaborée           | Co-élaborées            | Sur accord mutuel |
| <b>Concertation</b>    | Préétablie modifiable | Co-élaborées            | Sur consensus     |
| <b>Consultation</b>    | Préétablie            | Préétablies modifiables | Sur avis          |
| <b>Information</b>     | Préétablie            | Préétablies             | Déjà prise        |

### Résolution de Problèmes Basée sur les Positions (RPBP)

Approche dite distributive (jeu à somme nulle, gagnant/perdant).

On gagne :

- en consolidant notre position initiale
- en forçant l'adversaire à faire marche arrière sur ses demandes

La discussion repose sur des tactiques visant :

- à découvrir le point de résistance de l'adversaire
- à modifier le point de résistance de l'adversaire

Les résultats sont faits de concessions réciproques.

### Résolution de Problèmes Basée sur les Intérêts (RPBI)

Approche dite intégrative (agrandir le gâteau avant de le partager, gagnant/gagnant).

On gagne :

- si la relation est préservée
- si les intérêts de chacun sont pris en compte

La discussion repose sur la confiance et la créativité nécessitant :

- le partage de l'information
- de ne pas confondre personne et différend
- de ne pas confondre discussion et décision

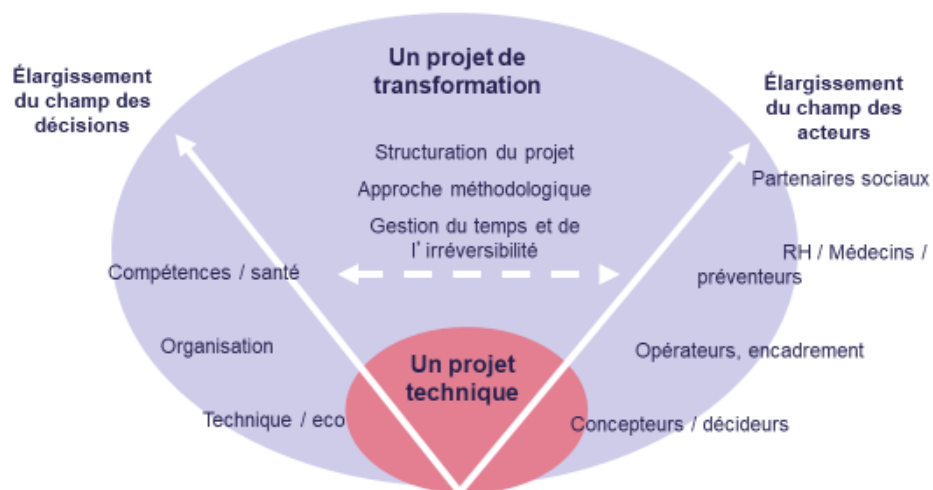
Les résultats sont faits de compromis sur les solutions adoptées tout en restant ferme sur les intérêts réciproques.

### C. L'activité future probable : concevoir à partir du travail

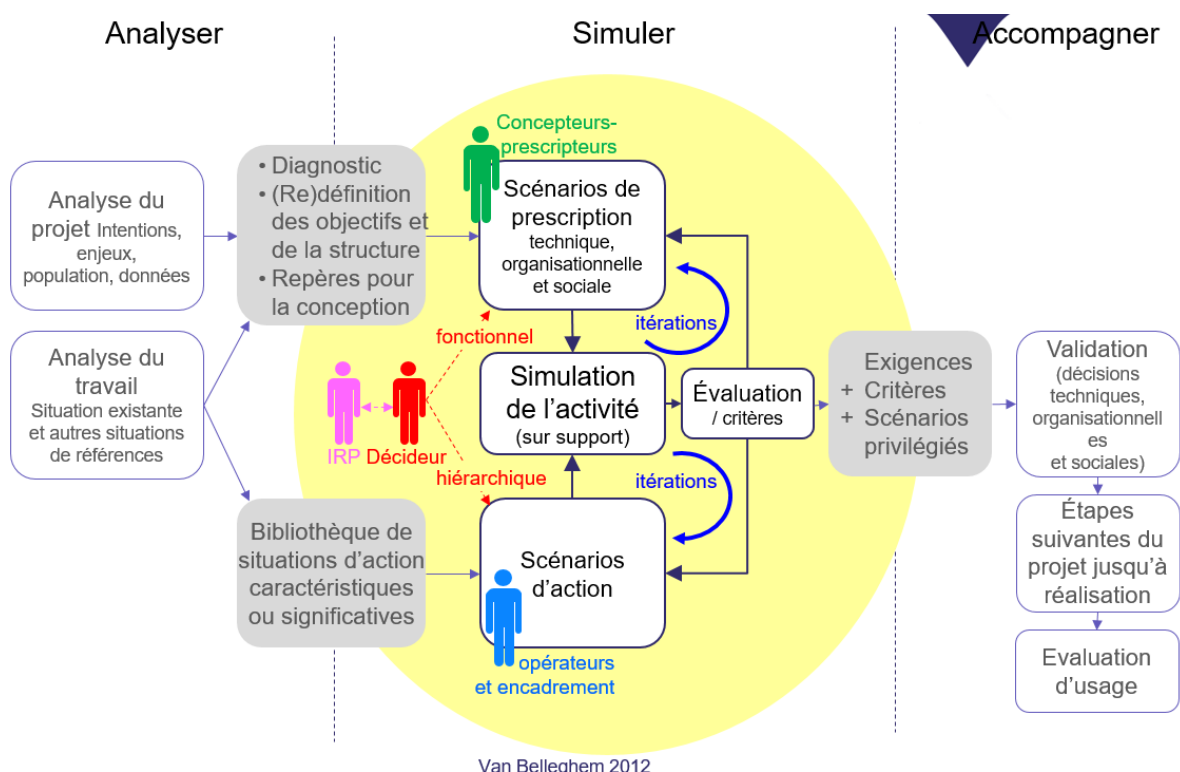
*Extraits de la présentation de L. BUGAND :*

Si l'investissement impacte fortement le travail, l'organisation, les métiers, il est rare que l'entreprise oriente son projet vers ces dimensions ou sache comment les intégrer dans son projet : dans les étapes d'opportunité, de faisabilité... et plus globalement dans la démarche de conception.

#### Vers un enrichissement des projets de conception ?



SQVT & PG – Simuler le travail – L. Bugand – 17/11/16



Van Belleghem 2012

#### 4.1.3.5 Lien vers les supports sur l'espace numérique de travail

<https://drive.google.com/open?id=0Bzq4abed5gLbcGZVOENxR0w1V3M>

#### 4.1.3.6 Résumé / communication officielle

<https://elence-performance.blogspot.fr/2016/11/deuxieme-journee-collective-du-chantier.html>



La deuxième journée collective du chantier B1B2 (formation initiale des managers) s'est tenue ce jeudi 17/11/2016, avec 26 personnes présentes et 16 établissements d'enseignement supérieur représentés (CAFOC Lyon, ECAM, EMSE, EN3S, ENISE, ENSASE, ESQESE, IGS, IAE St Etienne, IDRAC, INSA, INSEEC, ISARA, ISTP, Polytech, Sigma Clermont).

#### Le thème ?

**L'intégration des questions de santé, qualité de vie au travail et performance globale dans la gestion de projet et, plus généralement, dans la conduite des changements.**

#### Les objectifs ?

- **Intégrer le travail réel, les humains, dans toutes les phases de changement**, que ce soit dans les transformations des établissements ou dans les projets conduits par les étudiants,
- et pointer les limites de la gestion classique des projets pour **mettre structurellement l'organisation en capacité de répondre aux variabilités**.

L'équipe d'animation (Jean-François CARON, de l'ECAM, Didier COTE, de la CARSAT, Pascale PAYAN, de l'AGERA, et Françoise ROBERT, du cabinet RHEOPOLE) veillent toujours à proposer une innovation dans le fond comme dans la forme ainsi qu'un équilibre entre apports théoriques et productions collectives.

Agnès CARDINEAU a présenté l'intégration des questions de SQVT dans les parcours des étudiants de l'EN3S.

**Les participants ont testé une manière théâtrale de construire, tous ensemble, une carte heuristique des éléments clés de leur vécu de changement dans différentes situations.**

François JUTRAS a montré l'importance, soutenue par Aravis, et les possibilités de différents dialogues dans les conduites de transformation.

Jean-François CARON, par une analogie avec l'homéostasie du vivant, a détaillé sa vision de l'intégration de l'humain dans les projets à l'ECAM.

Ludovic BUGAND a décrit une conception des transformations fondée sur le travail lui-même.

Forts de ces éléments, les participants ont eu la possibilité de :

- transformer positivement la carte mentale collective (avec au passage quelques débats animés !),
- puis, en groupes, d'imaginer un canevas pour la prise en compte de SQVTPG dans les changements des établissements et dans les projets conduits par les étudiants.

Partage et bilan ont clôt la journée.

**Ces journées sont avant tout l'occasion de créer un réseau, une collectivité soudée par le thème SQVTPG.**

Cette cohésion s'appuie sur la convivialité, chaleureusement orchestrée par l'équipe de l'ECAM, qui a une fois de plus accueilli le groupe dans un cadre exceptionnel.

Une fois encore, les propositions des participants ont fusé (présentations d'expériences, organisation de colloque, etc)... et ça n'était pas uniquement « l'effet Beaujolais » !

Rendez-vous le 12 janvier 2017, pour une action autour de la « Performance humano-technologique » !

Retrouvez la fiche complète du chantier B1/B2 sur [notre site](#) dans la rubrique "Le projet" - Axe B "Formation"





#### 4.1.4 J3 : performance humano-technologique

##### 4.1.4.1 Généralités

Date : 12 janvier 2017

Thème : SQVT&PG : **performance humano-technologique**

Lieu : ECAM Lyon

##### 4.1.4.2 Objectifs

- Grande place aux échanges entre participants
- Diversité d'approches de la question de la performance humano-technologique et du lien avec SQVT
- Interactions avec les mondes de la recherche et de l'entreprise

##### 4.1.4.3 Déroulé

- Introduction (F. Robert / RHEOPOLE)
- Expérience de réalité virtuelle : Salima BODY (Speedernet)
- Témoignage de l'entreprise Stäubli : Vincent CHEMINEL
- Pause déjeuner
- Conférence débat : Marc-Eric BOBILLIER-CHAUMON (Univ-Lyon2) : activités digitales et bien-être
- Bilan

##### 4.1.4.4 Modalités pédagogiques

- Expérience de réalité virtuelle ; comparaison de plusieurs supports (Cardboard, lunettes, casque, poignées...films internet ou liaison ordinateur)
- Présentations « traditionnelles »

#### 4.1.4.5 Éléments de contenu

##### A. Introduction

Extraits de la présentation de F. ROBERT :

*Différentes familles de technologies :*

- Outils, machines-outil
  - Portatives (meuleuses, perceuses, perforateurs...)
  - Sur ligne de production
- Nouvelles technologies : les NBIC
  - Nanotechnologies
  - Biotechnologies
  - Informatique et dérivées (font partie des NTIC) -> fabrique additive, robots...
  - Sciences cognitives

*Utilité / usages*

- Concevoir et produire
- Améliorer les conditions humaines de travail, de production (réduire la pénibilité des tâches, réduire les risques -ex. : en formation -, personnaliser le poste de travail, améliorer l'environnement de travail - ex. : réduction du bruit, bâtiments respirants)
- Cas particulier des NTIC : communication, collaboration (intelligence collective : espaces collaboratifs, RSNE...), gestion, aide à la décision(ERP), formation (*EdTech*)
- Cas particulier des robots
  - Industriels = machines automatisées de déplacement d'objet
  - De service professionnel : se substituent à l'homme pour distribuer, nettoyer, etc. Télé-opération (dont réduction des risques, dans certains contextes)
  - COBOT : assistance physique car la tâche surpasse la capacité de l'opérateur (à cause de l'âge, d'un handicap, de la pénibilité...). Ex. exosquelette.
  - CIRDO, COMAN

*De nouveaux RPS*

- Robotisation : appréhension face à la machine, dépendance à la technologie, sensation de diminution de l'autonomie, crainte de perte de repères et de compétences techniques, stigmatisation de la diminution des capacités, charge mentale car outil et main découplés, erreurs humaines plus lourdes de conséquences, Incertitude liée à l'évolution des métiers...
- ERP : la centralisation du traitement de certaines données concentre le pouvoir, standardise la prise de décision (paramétrage), la saisie de données est souvent faite « en aveugle », perte de sens du travail...
- Virtualisation de certains collectifs
- Porosité des vies professionnelle et privée

*Comment conduire le changement lié à l'utilisation nouvelle d'une technologie ?*

*Quel peut être l'apport des technologies dans la conduite de tout changement ?*

*Evolution des métiers, des emplois*

- Certains métiers disparaissent :
- D'autres sont profondément transformés :
- Les DRH doivent gérer la pénurie dans de nouveaux métiers :

## B. Réalité virtuelle

Extraits de la présentation de S. BODY :

### Définition

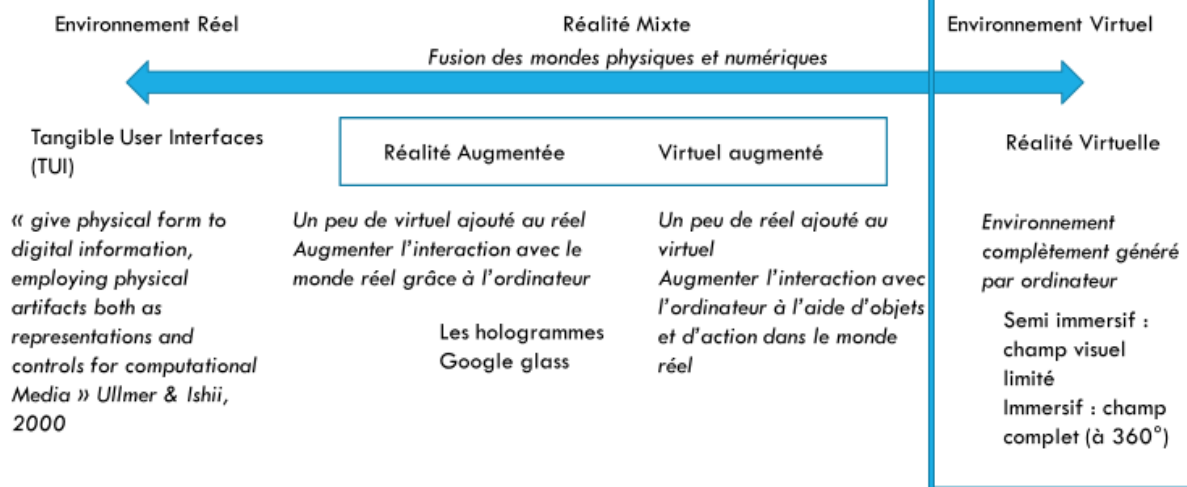
« Ensemble des technologies qui permettent d'immerger un utilisateur dans un monde fictif.

Le périphérique se présente sous la forme d'un casque occultant, couvrant tout le champ visuel avec un affichage panoramique à 360°, au plus près des yeux.

L'utilisateur peut déplacer sa tête et son regard peut ainsi porter tout autour de lui. Il est même parfois possible d'effectuer des gestes, voire des déplacements »

Milgram & Kishino, 1994

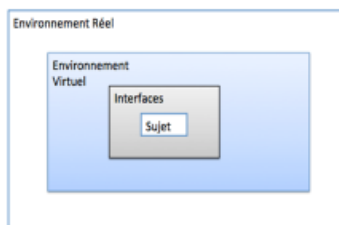
## LES RÉALITÉS : UN CONTINUUM



## L'IMMERSION

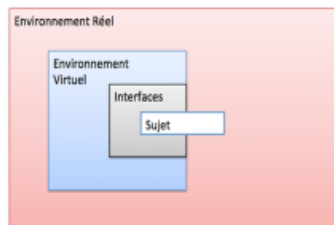
Différentes interprétations :

### IMMERSION COMPLÈTE



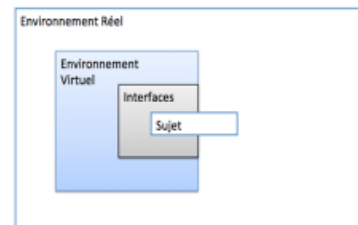
l'environnement réel est masqué par l'environnement virtuel

### SEMI-IMMERSION EN RA



l'environnement réel pris en compte (participe à la simulation : ex d'opération chirurgicale) : l'environnement virtuel est partiel

### SEMI-IMMERSION



l'environnement réel n'est pas exploité, la simulation concerne seulement quelques stimuli sensori-moteurs, elle est partielle

### C. Staübli et la robotisation

Extraits de la présentation de V. CHEMINEL :

*Pourquoi robotiser ?*

Facteurs économiques :

- Réduction des coûts de main-d'œuvre :
  - un robot est capable de travailler en 3x8 de façon constante et peut réaliser à lui seul les tâches de différents opérateurs
  - Après programmation, un robot peut travailler seul la nuit et le week-end
- Flexibilité de la gestion de production
  - Un robot s'adapte à différentes tâches et peut donc aisément être affecté à des opérations multiples, selon les impératifs de l'entreprise
- Amélioration de la qualité :
  - Les robots industriels

Facteurs humains :

- Augmentation de la sécurité sur le poste de travail
  - Les robots permettent l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des entreprises et donc le maintien d'emploi. De plus, les contraintes de rendement exigées par le marché induisent nécessairement l'adaptation des moyens de production, que des opérateurs ne peuvent pas assumer seuls. Robotiser permet de décharger les contraintes qui pèsent sur le salarié et éviter notamment les troubles musculo-squelettiques (TMS)
- Evolutions des fonctions des opérateurs :
  - L'arrivée d'un robot dans une entreprise n'est pas synonyme de licenciements, bien au contraire. Il existe un décalage entre l'appréhension à l'arrivée du robot et la satisfaction, voire même la fierté qu'a l'opérateur, lorsqu'il constate qu'il est toujours là. La présence d'un robot implique aussi l'embauche de personnel pour la gestion ainsi que la maintenance du robot.
  - De plus, l'arrivée du robot contribue à valoriser les opérateurs, qui, déchargés des tâches rébarbatives et pénibles, se voient confier des missions plus intéressantes à leurs yeux.
- Les TMS en chiffres
  - 36000 cas/an
  - 8,4 millions jours de travail perdus
  - 787 millions = coûts pour les entreprises

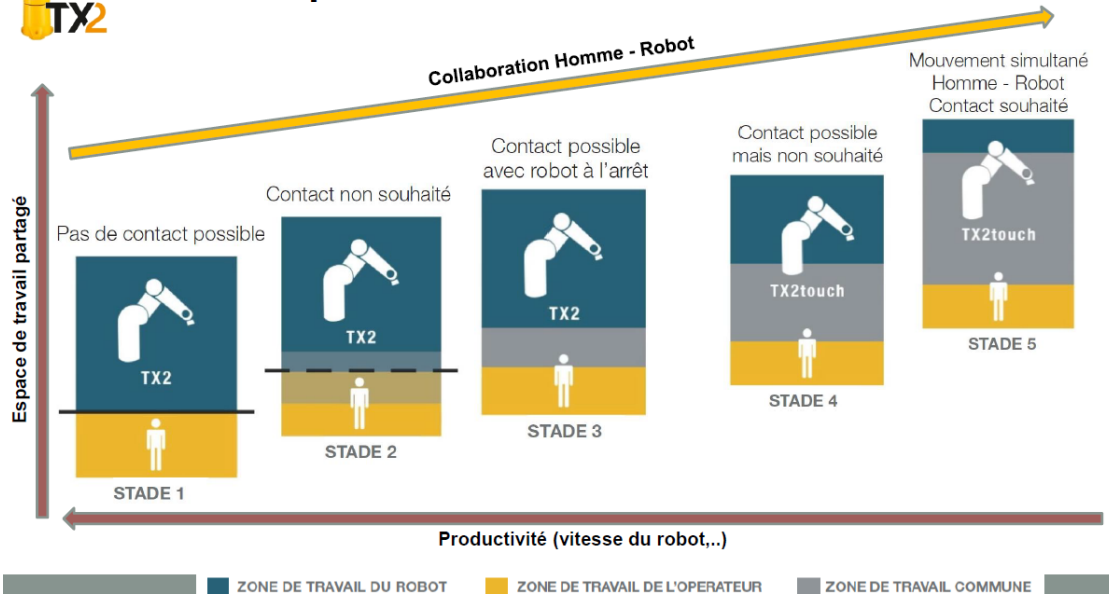
Facteurs environnementaux :

- Réduction des coûts énergétiques
  - Grâce à l'optimisation des process, la robotisation d'une entreprise permet une économie énergétique substantielle, notamment en termes de :
    - Matières premières
    - Déchets
    - Rejets nocifs pour l'environnement

# Les niveaux de collaboration Homme/Robot (MRC)



## Un robot pour tous les niveaux de collaboration

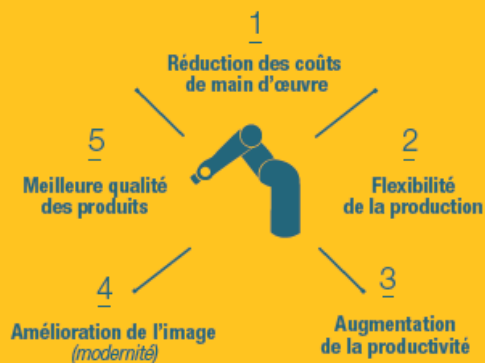


## 5 idées fausses sur la robotique

- « La robotique tue l'emploi »  
*Les pays les plus automatisés au monde sont les pays où il y a le moins de chômage*
- « La robotique, c'est pour les grandes entreprises et les grandes séries »  
*TPE et PME investissent massivement dans les robots*
- « La robotique est chère »  
*Le prix des robots a été divisé par 2 à 3 en 30 ans*
- « La robotique, c'est compliqué »  
*Aujourd'hui, la programmation est très simplifiée*

- ☒ FAUX
- ☐ VRAI
- ☒ FAUX
- ☐ VRAI
- ☒ FAUX
- ☐ VRAI
- ☒ FAUX
- ☐ VRAI

## 5 bonnes raisons d'investir dans la robotique



## D. Activités digitales et bien-être

Extraits de la conférence de M.-E. BOBILLIER-CHAUMON :

*Trois grands rôles*

- 1) Technologies supplétives, habilitantes, capacitantes -> Activité mutualisée
- 2) Technologies substitutives -> Digitalisation des emplois
- 3) Technologies palliatives -> Compenser les dégradations, les faiblesses, les pertes

*Conditions d'usage et d'adoption des TIC*

- **Utilité** : adéquation aux besoins des usagers
- **Utilisabilité** : convivialité et simplicité d'utilisation
- **Accessibilité** numérique : utilisation par l'ensemble des utilisateurs, quels que soient leurs déficiences et besoins spécifiques
- **Acceptabilité** : sens et intérêt de la technologie (par rapport aux pratiques, aux valeurs et aux enjeux socio-professionnels et culturels des salariés)
- Pour cela, identifier et à maîtriser les facteurs, les conditions et les motivations qui peuvent pousser les individus à vouloir utiliser ou non de nouveaux dispositifs technologiques.

**Acceptation :**

► **Personnelle**

- charge cognitive : charge de travail / intensification / efficience (temps humain = temps machine ?) / fragmentation des tâches
- technostress (charge psychique, émotionnelle)
  - sentiment d'impuissance, de dépassement, d'impéritie
  - Anxiété face à la panne, NoMo phobie
  - (in)confort émotionnel (dépersonnalisation de l'échange)
  - Porosité des vies (segmentation, débordement, intégration de la perso dans la pro, hybridation de la pro dans la perso)
- (+ risques liés à la sédentarité)

► **Inter-personnelle**

- Reconfiguration des réseaux de travail
- Affaiblissement des collectifs de travail (deshumanisation, dépersonnalisation des échanges, cristallisation des genres pro)

► **Méta-personnelle** = organisationnelle

- Prescription (workflow, ERP, e-learning) ou régulation ?
- Supervision, contrôle de l'activité
- Marges de manœuvre (hétéronomie = dépendance) : suscite l'initiative, l'autonomie, la créativité (= flexibilité du système) ?
- Système discrétionnaire (guide pour ajustement réciproque) : RSNE, KM, *serious game*...

► **Transpersonnelle** (= pro et identitaire)

- Perte de sens et de reconnaissance ?
- Activité empêchée ?
- Dé-Dis- ou re-qualification (techno habilitante)

*Une technologie devient acceptable du point de vue de l'activité et du métier...*

- Quand on peut **agir sur elle** (pour la transformer et se l'approprier) et quand elle agit **favorablement et durablement** sur *nous, notre activité* et sur *le système social* dans lequel nous œuvrons (*TIC flexibles, discrétionnaires et itératives*)
- Quand elle permet de « **créer entre les choses, des liens** qui ne viendraient pas sans nous (...) : *Sentiment d'y être pour quelque chose dans ce qui se passe* (Canguilhem, 1978) : (maintien/évolution du pouvoir d'agir, *facteur de santé & de bien être*)
- Quand les **transformations** en l'œuvre (avec ces TIC) font écho... **à ce que nous sommes** (*au niveau de notre expérience, de nos aspirations, de notre subjectivité...*), **à ce nous faisons** (*tant au niveau de notre activité individuelle que collective*) **et à ce nous nous efforçons de construire quotidiennement par notre travail** (*dans nos pratiques, nos règles de métier, nos habitudes de vie, notre identité...*).
- Quand elle permet **d'accomplir** un bon/beau travail et de **s'accomplir**, de **se réaliser** dans ce travail (sens)
- Quand elle **soutient et favorise** l'activité et accompagne **son développement** et celui de l'individu (efficacité)
- Quand elle permet enfin de mettre **le travail en débat...** et quand **un espace de délibération** se crée sur ses usages et les pratiques associées.

#### 4.1.4.6 Lien vers les supports sur l'espace numérique de travail

<https://drive.google.com/open?id=0Bzq4abed5gLbcGZVOENxR0w1V3M>



#### 4.1.4.7 Résumé / communication officielle

##### Troisième journée collective du chantier B1/B2



Nous nous interrogeons sur le sens d'une « **performance humano-technologique** » dans les différents contextes professionnels d'aujourd'hui, rêvions d'une expérience de **réalité virtuelle** et de réfléchir à son utilité et sa mise en œuvre dans la formation, souhaitons savoir ce qui se joue concrètement entre un humain au travail et un **robot « collaboratif »** et cherchions à connaître l'état de la recherche sur le lien entre **activité digitalisée et bien-être au travail**.

Mais ça, c'était avant ! Avant la journée collective du 12 janvier 2017, qui, grâce à l'accueil de l'équipe de Christophe COLLETTE, directeur du développement de l'ECAM Lyon, a réuni professionnels de la formation et spécialistes de ces questions.

Un grand merci pour leur expertise à Nicolas Lozancic, de la société [Speedernet](#) (spécialisée en e-learning et réalité virtuelle) et Salima BODY (doctorante du [Greps](#) chez Speedernet),

Vincent Cheminel, de la société [Stäubli](#), et Marc-Eric [Bobillier Chaumon](#), professeur de Psychologie du Travail et de Psychologie Ergonomique à l'université Lyon 2, ainsi qu'à tous les présents du jour (structures [ANACT](#), [ENTPE](#), [ESDES](#), [ESQESE](#), [IAE St Etienne](#), [IDRAC](#), [IGS](#), [INSA](#), [INSEEC](#), [ISARA](#), [ISTP](#), [Polytech Clermont](#)) pour leur active participation à la création d'un réseau d'experts toujours curieux.

Toute l'équipe (Jean-François Caron, de l'[ECAM Lyon](#), Didier Cote, de la [CARSAT Rhône-Alpes](#), Pascale Payan, de l'[AGERA](#) et Françoise Robert, de [RHEOPOLE](#)) donne rendez-vous aux professionnels de la formation supérieure initiale de la région le **16 mars 2017**, pour une journée consacrée aux expérimentations des différents établissements et à la problématique suivante :

**« DAF, DSI, IRP, etc : comment prendre en compte Santé, Qualité de Vie au Travail et Performance Globale dans TOUS les métiers ? ».**



Retrouvez la fiche complète du chantier B1/B2 sur [notre site](#) dans la rubrique « Le projet » – Axe B « Formation »

#### 4.1.5 J4 : différents métiers

##### 4.1.5.1 Généralités

Date 16 mars 2017

Thème : **DAF, DSI, RH, supply chain... tous concernés par la Santé et la Qualité de Vie au Travail ou « Comment mesurer la performance de ces services et favoriser leur coordination ? »**

Lieu : ECAM Lyon

##### 4.1.5.2 Déroulé

- Accueil
- Pitch des projets des établissements
- Présentation « Construire vos Indicateurs pour piloter votre entreprise » par J.-F. CARON (ECAM)
- Présentation « Quelques indicateurs de mesure de votre Performance Globale » par I. MOREL
- Réflexions de groupes par métier,
  - avec un animateur ayant préparé le sujet
    - DAF : Isabelle Morel et Didier COTE (Carsat)
    - DRH : Olivier BACHELARD (EM Lyon)
    - Supply chain : Jean-François CARON (ECAM)
    - DSI : Françoise ROBERT (RHEOPOLE)
  - Deux questions
    - Identifier un ou deux indicateurs « contre-performants globalement »
    - Sur la base de la *mindmap* du changement (voir § 0), construire un système d'indicateurs tendant vers la performance globale
- Restitution en plénière
- Bilan

##### 4.1.5.3 Modalités pédagogiques

- Introduction théâtrale
- Pitches filmés
- Présentations classiques
- Travaux de groupe

## 4.1.5.4 Eléments de contenu

## A. « Pitches »

Thèmes et questions :

| Ecole                                             | Thème<br>Q question                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Mot clé                                                |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| ECAM<br>Ecole d'ingénieur                         | Sensibilisation à SQVT&PG d'élèves ingénieurs en apprentissage et co-crédation de jeux sérieux<br>Q : Evaluation individuelle                                                                                                                                                                                                      | évaluation                                             |
| INSA<br>Ecole d'ingénieur                         | Projet RPS établissement : questionnaire pour le personnel.<br>Q : confidentialité ? particulièrement pour les services de 2 ou 3 personnes                                                                                                                                                                                        | confidentialité                                        |
| ENSASE<br>Ecole d'architecture                    | Distribution de documentation aux enseignants pour le lancement d'une démarche projet<br>Q : comment motiver les enseignants (charge, priorité) pour qu'ils introduisent ces informations dans leurs cours                                                                                                                         | Motivation                                             |
| IGS-RH Lyon<br>Ecole de ressources humaines       | Cours faits par des vacataires. Révision de syllabus, pluri-disciplinarité et variation des approches pédagogiques<br>Q1 : accès, sécurisation et pérennisation des ressources (doc disponibles aujourd'hui) en moyen-terme<br>Q2 : Evolution de la grille BESST vers thème QVT ?<br>Q3 : Livrables attendus du gr de travail B1B2 | Ressources, accès<br>Grille QVT<br>Livable Elence B1B2 |
| ISARA Lyon<br>Ecole d'ingénieur agronome          | Pour une école attractive, responsable, citoyenne et solidaire, beaucoup d'initiatives, d'actions en cours concernant les salariés, les apprenants...<br>Q : comment faire un pilotage global sans « casser » les initiatives existantes                                                                                           | Pilotage et motivation                                 |
| ISTP<br>Ecole d'ingénieur                         | Partenariat avec l'ANACT (incluant l'atelier Mickey3D), pour une formation axée sur la situation professionnelle (fil rouge : cas d'entreprise).<br>Q : QVT une posture et un sujet. Comment concilier ces 2 types de pédagogies                                                                                                   | QVT posture et contenu                                 |
| EN3S<br>Ecole nationale de sécurité sociale       | Transformation managériale de l'établissement, projet RPS et carnet de bord SQVT&PG                                                                                                                                                                                                                                                |                                                        |
| EM Lyon<br>Ecole de management et de commerce     | Plusieurs actions et chaire dédiée à ces questions. Contexte : un étudiant commence son parcours CPMSW<br>Q : quelles compétences (être capable de) devrait-il acquérir pour que sa vie professionnelle soit performante, agréable et durable ?<br>Impact des différences de culture pour les étudiants internationaux             | Compétences                                            |
| ENTPE<br>Ecole d'ingénieur                        | QVT en stages (jury mixte tuteur management) et en cours (élaboration d'une séquence pédagogique sur la thématique SST et QVT). Œuvre commune : compétences / modalité d'évaluation, relation aux étudiants.<br>Co construction- création de plusieurs groupes de travail<br>Q : passage à une évaluation par compétences          | Evaluation par compétences                             |
| ESQESE<br>Ecole de qualité sécurité environnement | Poids de la QVT dans les enseignements (Formation RHE responsabilité humaine de l'entreprise) et valeurs managériales de l'établissement<br>Q : Décalage entre ce qui a été appris et le réel en entreprise                                                                                                                        | Ecart cours et « terrain »                             |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                               |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| ESISAR INP Grenoble<br>Ecole d'ingénieur | historique de la démarche RPS-QVT, lancée depuis 2013.<br>Parole libérée, nombreuses demandes, 20% non traitées<br>générant des déceptions. Constat d'usure.<br>Q : comment remobiliser autour de la démarche RPS QVT dans<br>un cadre où « tout n'est pas possible » ?                                                                                             | Remobilisation                                                |
| IDRAC Ecole de<br>commerce               | Projets de parcours de type <i>learning box</i> , parcours stage et<br><i>business game</i> inter écoles en année 5.<br>Q1 : qu'est-ce qu'un manager responsable ?<br>Q2 : volontaires ELENCE pour définir les compétences clefs<br>Q3 : volontaires ELENCE pour travailler sur le Business game<br>inter écoles                                                    | Déf d'1 manager<br>responsable<br>Compétences<br>Serious game |
| Polytech Clermont<br>Ecole d'ingénieur   | Formations variées. Démarche commencée : journées SQVT<br>pour les alternants.<br>Q1 : comment aborder les thèmes SQVT de manière<br>homogène ?<br>Q2 : Evaluation ?<br>Q3 : besoin de ressources expert pour ½ JN                                                                                                                                                  | Démarche globale<br>Evaluation<br>Ressources                  |
| ESDES<br>Business school                 | Formation généraliste sur 3 ans puis spécialisation sur 2 ans,<br>dont une en marketing, finance, RH<br>Q : comment concilier les charges enseignants avec les thèmes<br>SQVT PG à intégrer ?                                                                                                                                                                       | Charge enseignant                                             |
| SIGMA Clermont<br>Ecole d'ingénieur      | Contexte : fusion d'écoles et diminution surface occupée<br>Interview de 40% des salariés via un prestataire extérieur et<br>restitution directe au CHSCT.<br>Plan d'amélioration (DU, plan de progrès école)<br>Q1 : Comment mesurer les bienfaits des actions QVT pour les<br>salariés ?<br>Q2 : Idem pour les étudiants quand la démarche leur sera<br>étendue ? | Evaluation                                                    |

## B. Méthode de construction d'indicateurs

Extraits de la présentation de J.-F. CARON :

Une vision partagée

Un cadre stratégique formalisé

Un changement de paradigme : l'individu ne doit plus être considéré comme une variable régissante mais comme un moteur conscient et responsable pour construire l'entreprise de demain.

Une approche « risques et opportunités »

Des indicateurs supports de l'action :

- Un indicateur est un nombre ou un taux qui donne une mesure d'un phénomène.
- Les indicateurs en tant qu'outil d'observation de la réalité, outil d'analyse des problématiques et de leur résolution.
- Mesurer c'est déterminer la valeurs d'une grandeur par comparaison à une grandeur de même nature ayant valeur de référence

Indicateur :

- ni unique, ni toxique, ni magique
- sur mesure et co-construit

Deux familles d'indicateurs : de résultat et de pilotage

Analyse quantitative ou qualitative.

Risques :

- que l'indicateur devienne l'objectif
- contournement de l'indicateur

| Thèmes    | Objectifs stratégiques      | Objectifs opérationnels                      | Indicateurs                         | Mode de calcul                                                        | Unité | Périodicité | Valeur de référence |
|-----------|-----------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------|-------------|---------------------|
| Les coûts | Réduire les prix de revient | Améliorer l'efficacité de la production      | Taux de rendement synthétique (TRS) | (Nombre d'heures produites/temps d'ouverture du secteur concerné)*100 | %     | Journalière |                     |
|           |                             | Réduire les coûts des rebuts et retouches    | Taux de rebuts                      | Nbre de pièces non conformes / Nbre de pièces conforme * 100          | %     | Journalière |                     |
|           |                             | Réduire les coûts de transport exceptionnels | Coûts des transports exceptionnels  | Cumul des factures                                                    | euros | Journalière |                     |

*Les clés du succès*

- Simplicité de mise en œuvre et fiabilité
- Pertinence de l'analyse intégrant toujours plusieurs indicateurs liés
- Formation des personnes concernées par la collectes des informations et la construction des indicateurs

- Renseigner et diffuser le tableau de bord
- Mettre en œuvre les plans d'actions
- Communiquer et coordonner

### C. Exemple d'indicateurs de performance globale

#### Extraits de la présentation de I. MOREL :

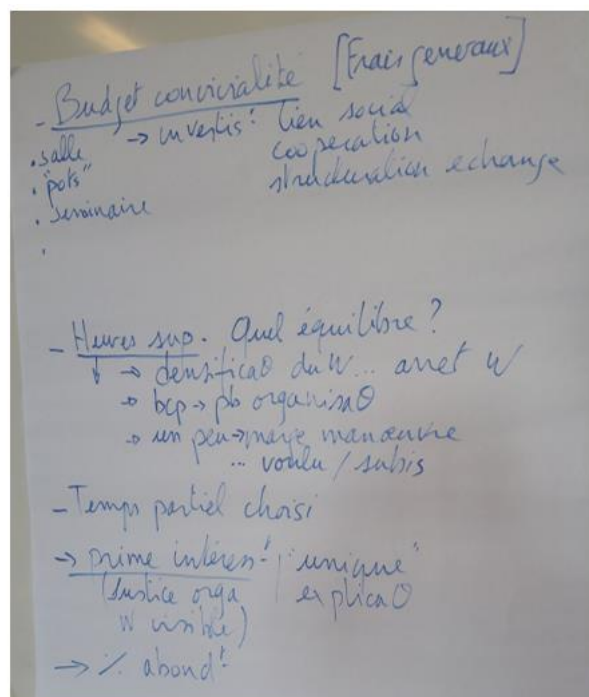
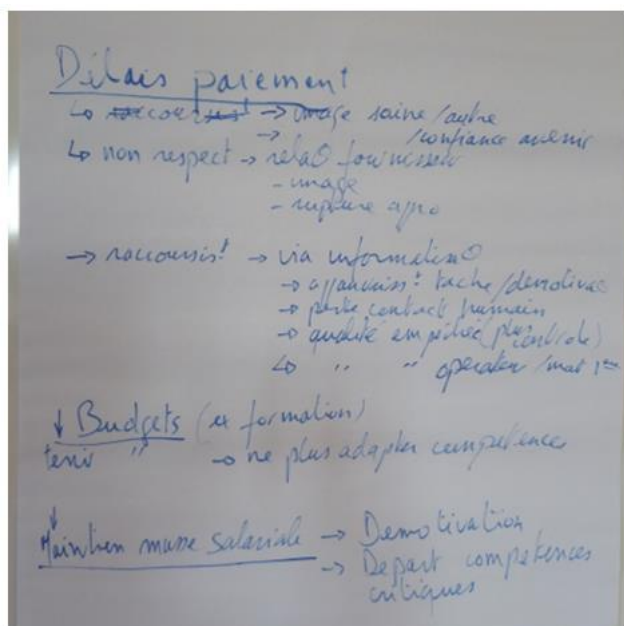
De nombreux exemples donnés et analysés (pertinence, effets pervers...) pour une mesure de la performance

- **économique** (Création de Valeur Ajoutée / personne, Accroissement de CA, Seuil de rentabilité, RBE/CA , BFR/CA, Taux de réduction de couts identifiés, Évolution couts NC, rebuts, déchets, valorisation DI, Mesure de la satisfaction client, Taux de NC Interne, Externes, réclamation clients..., Respect des délais, du taux de service..., Taux d'absentéisme et de micro-absentéisme, Couts de recrutement, Nombre AT, taux TF et TG, Taux AT/MP de la Sécurité Sociale, Taux de conformité règlementaire, Quantité d'Heures Supp., Budget de formations non obligatoires & répartition, Polyvalence / polycompétence, employabilité, Réduction consommations d'énergie et de MP, Rendement des MP, Rendement des installations, Gains (€) des améliorations des opérateurs, Attractivité de l'entreprise, image)
- **sociale / sociétale** (Taux de réduction des couts identifiés, Mesure de la satisfaction client, Taux de NC Interne, externes, réclamation clients..., Respect des délais, du taux de service..., Turnover (tout contrat), Ancienneté par tranche d'âge, Durée des missions d'intérim, Temps de recherche intérimaires, Taux d'absentéisme et de micro-absentéisme, Nombre AT, taux TF et TG, Nombre de consultations spontanées à la médecine du travail, avis du médecin du travail, Taux AT/MP de la Sécurité Sociale, Évolution couts NC, rebuts, déchets, valorisation DI, Mixité H/F, écarts salaires, Intégration personnes handicapées, Intégration seniors, insertion de la diversité locale, par la mission locale..., Soutiens locaux, JPO, intégration sur le territoire, sponsoring, œuvres sociales, actions bénévoles des collaborateurs, investissements locaux, fonctionnement de l'ascenseur social..., Proximité des fournisseurs, Taux de transfert savoir-faire seniors → jeunes, Budget des formations non obligatoires & répartition, Budget annuel consacré à l'amélioration des conditions de travail, lutte contre TMS, MP, RPS..., Demandes du CHSCT, Dialogue social non obligatoire (enquête, étude RPS, sondage, baromètre, audits...), Moyens ou moments de communication, de partage et d'informations collectives journalières, ... annuelles, Évolution des écarts entre salaire le plus bas et le plus haut, évolution des salaires, maintien du pouvoir d'achat des salariés, Temps de partage des collaborateurs, entre eux, en dehors des activités de travail, Nombre d'heures de délégation par rapport au seuil maxi autorisé, Montant des récompenses ou primes versées aux collaborateurs, par collègues, Nombre de suggestions d'amélioration pertinentes, Nombre d'heures de tourisme industriel ou en dehors de l'entreprise, par collègues, Polyvalence / polycompétence, employabilité, Taux de conformité règlementaire, Respect des accords collectifs, Heures de grève, par collègues, nombre de conflits, licenciements, dénonciations..., Suivi des Entretiens Annuels, , Partage des résultats : intéressement, participation, Gains (€) des améliorations des opérateurs, Attractivité de l'entreprise, image)
- **environnementale** (Taux de NC Interne, Externes, réclamation clients..., Évolution couts NC, rebuts, déchets, valorisation DI, Réduction consommations d'énergies, eau et MP, Part d'énergies renouvelables, Consommation d'énergies, bilan CO2 liés aux transports des MP, des appros, du personnel, des commerciaux, des expéditions..., Rendement des MP, Diminution des rejets aqueux, atmosphériques..., Attractivité de l'entreprise, image)

Attention !

- Les indicateurs sont liés entre eux !!
- Les actions sur un axe d'amélioration peuvent ralentir ou pénaliser un autre axe
- → Avoir une vision système

## D. Restitution groupe DAF



## E. Restitution groupe DRH

1. Un indicateur est un baromètre. Les indicateurs sont nécessaires au pilotage.

Mais si l'indicateur devient un objectif, cela devient dangereux. En effet, les managers et les équipes se débrouilleront à tout prix pour les atteindre. Le cas le plus connu consiste à fixer un objectif en matière de taux d'AT et on constate très vite des sous-déclarations, des stratégies cachées pour être dans l'objectif. Ceci est d'autant plus vrai qu'une rémunération variable (individuelle ou collective) est associée à l'objectif.

Les membres du groupe prennent des exemples identiques en matière de premier soin, d'absentéisme, de consultation de la médecine du travail, ...

2. Ainsi, plus que la lettre de l'indicateur ou de l'objectif, c'est l'esprit qui est important. Si l'indicateur existe mais que l'équipe de direction se contente de l'observer, il est inutile.

La solution la plus pertinente consiste à créer un espace de dialogue pour partager la réalité identifiée et co-construire un plan d'action partagé, porteur de sens, qui sera suivi d'effet. Il s'agit donc d'une démarche, d'un chemin, et c'est l'évolution qui compte plus que l'atteinte d'une valeur cible.

3. Le capital santé est composite. En ce sens, l'indicateur présenté par Guillaume SOENEN de Santé au Travail et Performance Collective est une partie intéressante. En effet, au travers de 140 questions, ce sont 12 thèmes qui sont abordés. Ainsi, des démarches de type Baromètre Social, Audit Social qui permettent d'aborder de manière fine le ressenti des salariés de manière longitudinale (par exemple une fois par an), semblent aller dans le bon sens. Et au travers de cet outil, il est possible d'explorer les différentes dimensions de la QVT et PG, puis de partager le diagnostic afin de co-construire un plan d'action dans un délai acceptable par le corps social.

## F. Restitution groupe Supply chain

**Supply Chain** : De la conception à la livraison au client

Lean Manufacturing : littéralement « produire maigre »

**Indicateur mis en débat** : la Productivité qui est un indicateur clé en Manufacturing.

Exemples de calcul :

- Nombre d'unités d'œuvres réalisées/Nombre d'unités d'œuvres prévues
- Nombre de pièces réalisées/nombre de pièces prévues
- Google : volume de production/ressources mises en œuvre pour produire : ressources moyens alloués (homme, machines....)

Qui construit l'indicateur et qui décide de l'objectif ? Le plus souvent la Direction décide seule, est-ce opportun ? Pourquoi co-construire cet indicateur ?

| Fonction              | Critères                                                                                                                                              | Indicateurs                                                                                           |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Manager de proximité  | Avoir une équipe qui s'entend bien, avoir les moyens de bien gérer son travail, innover, être en relation de confiance                                | A construire collectivement et à faire évoluer le cas échéant ; en mise en discussion de ces critères |
| Directeur Resp. Prod. | Qualité des produits, délais tenus et réduits, couts maintenus, service au client                                                                     |                                                                                                       |
| RH                    | Taux d'AT, peu d'absentéisme, mobilité parcours, taux de départ, image de marque véhiculée par salariés                                               |                                                                                                       |
| Opérateur             | Etre associé, avoir bien fait son travail, travailler dans de bonnes conditions, physiques, matérielles, pouvoir innover, être acteur, être considéré |                                                                                                       |
| Fournisseur           | Participer à la conception, être considéré et écouté, connaissance mutuelle des métiers, anticipation, prévision, travail en amont                    |                                                                                                       |

A l'évidence, les points de vue diffèrent et cela est finalement normal.

- Le fondement de toute entreprise est de vivre en tant que groupe d'Hommes avec des intérêts communs et contradictoires à la fois.
- Le groupe de réflexion préconise la construction de ces indicateurs en équipe afin d'exploiter au mieux l'autonomie et l'intelligence individuelle. Savoir « prendre du temps » pour en gagner au centuple ensuite. Facile à dire, pas facile à faire avec des marchés, où il faut aller toujours plus vite ! De la nécessité pour une entreprise, d'avoir un cap avec notamment, une vision et des objectifs partagés.



## G. Restitution groupe DSI

|                            |                                                                    |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Administratif et financier | budget/CA                                                          |
|                            | budget/budget global de fonctionnement                             |
|                            | budget/effectif entr                                               |
|                            | budget/eff info                                                    |
|                            | budgets par périmètre servi                                        |
|                            | Divers indic admin, RH...                                          |
|                            | Effectifs                                                          |
|                            | Matériel                                                           |
|                            | Liste des services (hard et soft)fournis                           |
|                            | Nbre nouvelles appli                                               |
| Conception / dév.          | Taux d'externalisation                                             |
|                            | Total Cost Of Ownership (Coût par poste de travail ou application) |
|                            | % RTC et % BTC                                                     |
|                            | Taux journalier moyen                                              |
|                            | Maintenance                                                        |
|                            | Détail gestion des projets multiorg                                |
|                            | Délais                                                             |
|                            | Taux de standardisation                                            |
|                            | % de documentation                                                 |
|                            | Répartition charge int/ext                                         |

|                |                                                          |
|----------------|----------------------------------------------------------|
| Prod / exploit | Nb connexion (par serveur, par appli, par BD)            |
|                | Dysfonctionnements (par rapport à SLA), pannes par appli |
|                | Temps de réponse                                         |
|                | Taux d'utilisation                                       |
|                | Charge CPU serveurs                                      |
| Support        | Gestion mémoire                                          |
|                | Nombre de jours de formation                             |
|                | Nombre d'appels reçus                                    |
|                | Tx de décrochés et nb sonneries                          |
|                | Durée moyenne des appels                                 |
|                | Tx de résolution au 1er appel ou taux escalade           |
|                | Durée moyenne de résolution                              |
|                | Nb appels par use et par mois                            |
|                | Nb appels traités par hotliner et par mois               |
|                | Coût moyen par appel                                     |
|                | Typologie appels                                         |
|                | Appels par appli                                         |
|                | Taux de disponibilité 22:20 Indisponibilités de service  |
|                | Incidents                                                |
|                | Typologie et coût de maintenance                         |
| Sécurité       | Degré industrialisation projets                          |
|                | Satisfaction client                                      |
|                | Fréquence d'analyse de problèmes                         |
|                | Nombre d'accès frauduleux                                |
|                | Nombre d'incidents à conséquences internes               |
|                | Nombre d'incidents visibles à l'extérieur                |
|                | Perte d'exploitation                                     |

## Quelques effets pervers

- ▶ Taux d'utilisation
  - parfois fort parce que logiciel mal conçu (voire procédures manuelles en complément)
- ▶ Activité helpdesk
  - Inflation du nombre de tickets à cause de la lourdeur du processus
- ▶ Externalisation
  - exosquelette : diminution des marges de manœuvre internes
    - coûts élevés
    - évolutions refusées
    - problème de *knowledge management*
    - Insécurité des salariés internes
    - Destructuration des collectifs
  - Sous-traitant
    - Pas de temps pour sa société d'appartenance
    - Moins d'avantages que les internes
- ▶ Efficience *hotline*
  - RPS des centres d'appel

## Quelques questions / réflexions

- ▶ Quel degré de partenariat (ex. : marketing digital) ? DSI partenaire ou prestataire ? Enjeux techniques ou métier ? Performance informatique et performance de l'entreprise difficiles à corrélérer.
- ▶ Valeur ajoutée (bénéfices, pas uniquement coûts)
  - Interne (comment mesurer gain et coûts « cachés » ?)
    - Financière
    - Travail des utilisateurs
    - En considérant fonctionnement normal ou pannes
  - Externe (service client)
  - Comment évaluer une performance qui se matérialise hors périmètre (perf. logicielle)
- ▶ Mesurer aussi la contribution à la préparation de l'avenir, la capacité d'évolution

*Quelques pistes*

- ▶ Tout fonder sur la satisfaction des utilisateurs
  - Délais
  - Qualité de la solution
  - Nombre de procédures individuelle annexes
  - Temps perdu (en fonctionnement normal et en panne)
- ▶ Donner de la visibilité
  - de ce qui va bien : être positif
  - De l'information sur les délais de réponse et sur la résolution du problème
- ▶ Prendre en compte la SQVT des acteurs de la DSI
  - Dans la conduite de projet
  - Dans les fonctions support
  - % des tutoriel faits (image inversée de la charge de travail) ?
  - Les former à ces sujets ?
- ▶ Prendre en charge l'accompagnement de la santé des utilisateurs du côté « gestes et postures »
- ▶ Diffuser de bonnes pratiques (messagerie...)

4.1.5.5 Lien vers les supports sur l'espace numérique de travail

<https://drive.google.com/open?id=0Bzq4abed5gLbcGZVOENxR0w1V3M>

#### 4.1.5.6 Résumé / communication officielle

4<sup>ème</sup> journée collective du chantier B1B2 : DAF, DSI, RH, supply chain... tous concernés par la Santé et la Qualité de Vie au Travail ou « Comment mesurer la performance de ces services et favoriser leur coordination ? »



« La 4<sup>ème</sup> journée collective du chantier B1B2 s'est déroulée le 16 mars à l'ECAM sur le thème « **DAF, DSI, RH, supply chain... tous concernés par la Santé et la Qualité de Vie au Travail** ou « **Comment mesurer la performance de ces services et favoriser leur coordination ?** » » et a connu à nouveau une très bonne dynamique.

Le matin, **quinze établissements** (écoles, d'ingénieurs, de management, d'architecture, de santé et sécurité) ont présenté, sous forme de concours de pitches, filmés pour l'occasion, des actions qu'elles conduisent pour intégrer **Élence dans les enseignements** ou le fonctionnement de l'établissement. Les présentations étaient très variées, avec des niveaux d'avancement divers mais présentant une réelle dynamique, et l'échange avec la salle a apporté un regard extérieur.

Les échanges se sont poursuivis autour du déjeuner.

L'après-midi a été consacré aux indicateurs : dans un premier temps, Jean-François Caron est intervenu sur la méthodologie de construction des indicateurs et Isabelle Morel, consultante LSA Conseils, nous a dressé un panorama des différentes familles d'indicateurs qui permettent de mesurer la performance globale, donc des informations de nature économique, sociale, sociétale et environnementale. Elle a notamment fait ressortir le fait qu'un **indicateur seul n'est pas pertinent mais qu'il est nécessaire d'en observer plusieurs dans le cadre de l'écosystème de l'entreprise.**

L'assemblée s'est ensuite divisée en quatre sous-groupes visant à apporter un focus sur les métiers avec l'idée que la performance est l'affaire de tous et en particulier des directions Administration et Finances, Ressources Humaines, Systèmes d'Information et supply chain : les groupes avaient pour mission d'identifier un à deux indicateurs pouvant être contre-performants globalement et de réfléchir à un système d'indicateurs, outil de pilotage pour tendre vers la performance globale. Une idée phare : tout indicateur, même défini de manière pertinente, pouvant avoir des effets « pervers » dès lors qu'il n'est utilisé que pour lui-même, **la performance globale naît des analyses et des discussions inter-acteurs suscitées par les valeurs d'un indicateur.**

Les participants sont partis fatigués d'avoir tant phosphoré mais heureux des idées qu'ils ont pu glaner, des connaissances acquises (qu'ils pourront comme toujours retrouver sur la plate-forme numérique du chantier) et des échanges fructueux de la journée.

L'équipe B1B2 donne maintenant rendez-vous à tous les acteurs du projet Elence pour une journée

d'atelier d'innovation pédagogique : « **L'humain dans la performance globale, ça s'apprend ?** », le mardi 18 mai 2017 ».

[Pour en savoir plus sur le chantier B1 / B2](#)

Contact : Pascale PAYAN

[payan@agera.asso.fr](mailto:payan@agera.asso.fr)



#### 4.1.6 J5 : compétences

##### 4.1.6.1 Généralités

Date : 22 juin 2017

Thème : **Recenser les compétences qui mettent l'humain au cœur de la performance globale et initier leur intégration dans les différents parcours des établissements**

Lieu : ECAM Lyon

##### 4.1.6.2 Déroulé

- Matin
  - Des nouvelles d'Elence (Pascale PAYAN, AGERA)
  - Apport d'expert : la notion de compétence (Dominique DUJARDIN, CAFOC)
  - Inventaire des compétences SQVT&PG, partage
  - Témoignage d'écoles (Valérie DEMONTE, ISARA)
  - Savoir, savoir-faire, savoir être ? Explicitation des compétences
- Déjeuner
- Après-midi
  - Restitution
  - Proposition (Vincent GOUBIER, Esqese)
  - Parcours de compétences et modalités pédagogiques
  - Restitution / débat
  - Témoignage (Jean-François CARON, ECAM – absent mais support mis à disposition)
  - Bilan

##### 4.1.6.3 Modalités pédagogiques

- Rapide intégration de contenu, catégorisation et créativité : trouver l'élément manquant dans un jeu de cartes.
- Répartition d'approfondissement collectif sur des binômes
- Enrichissement tournant de carrousel de fiches
- Travaux de groupe par catégorie d'école
- Apport classique de contenu

##### 4.1.6.4 Éléments de contenu

###### A. La notion de compétences

Extraits de la présentation de D. DUJARDIN :

*Référentiel emploi, activité et compétences*

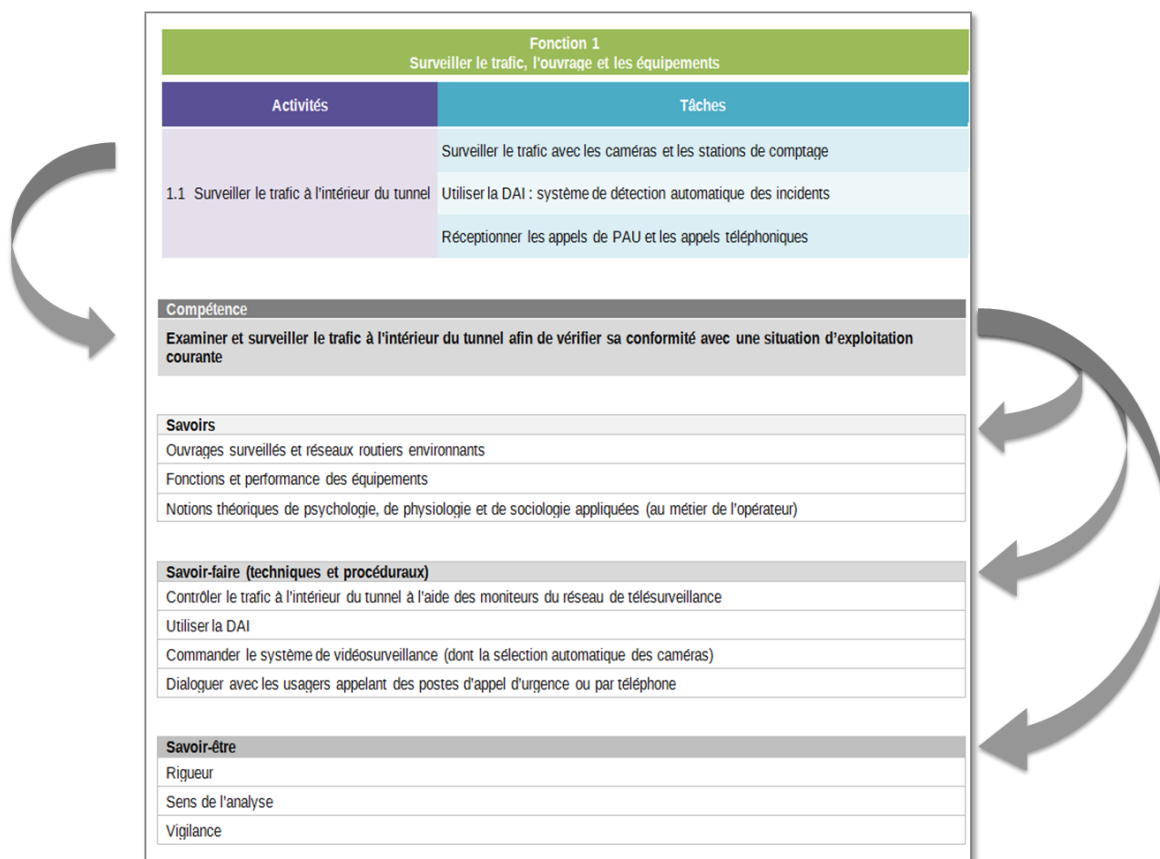
- **Référentiel** : Résultat d'une démarche d'analyse des situations de travail, qui permet de dresser, à un certain moment, un inventaire des activités, compétences, emplois ...
- **Mission** : Contribution spécifique permanente d'un poste par rapport aux objectifs globaux de l'entreprise.
- **Fonction** : Regroupement d'un ensemble d'activités permettant d'atteindre un résultat intermédiaire dans la réalisation de la mission (finalité globale).
- **Activités** : Ce qui doit être effectué pour remplir une fonction. Regroupement cohérent de tâches caractérisant le sens de l'action.
- **Tâches** : Unité élémentaire de l'activité de travail, la tâche s'inscrit dans un enchaînement chronologique d'opérations nécessaires à l'exercice de l'activité.

Chaque fonction est décrite en termes d'activités et de tâches correspondantes

| Fonction                                                                                   |                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 1. Surveiller le trafic, l'ouvrage et les équipements en situation d'exploitation courante |                                                                   |
| Activités                                                                                  | Tâches                                                            |
| 1.1. Surveiller le trafic à l'intérieur du tunnel                                          | Surveiller le trafic avec les caméras et les stations de comptage |
|                                                                                            | Utiliser la DAI                                                   |
|                                                                                            | Réceptionner les appels de PAU et les appels téléphoniques        |
| 1.2. Surveiller le trafic à proximité du tunnel et l'environnement extérieur               | Surveiller le trafic avec les caméras et les stations de comptage |
|                                                                                            | Utiliser la détection hors-gabarit à l'approche du tunnel         |
|                                                                                            | Surveiller les conditions météo                                   |
| 1.3. Contrôler les équipements du tunnel                                                   | Suivre la viabilité hivernale                                     |
|                                                                                            | Utiliser la GTC                                                   |
|                                                                                            | Surveiller les capteurs pollution                                 |

Les compétences sont décrites en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être.

- **Savoirs : les connaissances**, répond à la question « Je sais, je connais, j'ai appris... ».
- **savoir-faire : la pratique (modes opératoires, processus)** répond à la question « Je suis capable de + un verbe d'action ».
- **savoir être : les attitudes**, répond à la question « Je suis ou je ne suis pas »



| Fonction 1<br>Surveiller le trafic, l'ouvrage et les équipements                                                                   |                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Activités                                                                                                                          | Tâches                                                            |
| 1.1 Surveiller le trafic à l'intérieur du tunnel                                                                                   | Surveiller le trafic avec les caméras et les stations de comptage |
|                                                                                                                                    | Utiliser la DAI : système de détection automatique des incidents  |
|                                                                                                                                    | Réceptionner les appels de PAU et les appels téléphoniques        |
| <b>Compétence</b>                                                                                                                  |                                                                   |
| Examiner et surveiller le trafic à l'intérieur du tunnel afin de vérifier sa conformité avec une situation d'exploitation courante |                                                                   |
| <b>Savoirs</b>                                                                                                                     |                                                                   |
| Ouvrages surveillés et réseaux routiers environnants                                                                               |                                                                   |
| Fonctions et performance des équipements                                                                                           |                                                                   |
| Notions théoriques de psychologie, de physiologie et de sociologie appliquées (au métier de l'opérateur)                           |                                                                   |
| <b>Savoir-faire (techniques et procéduraux)</b>                                                                                    |                                                                   |
| Contrôler le trafic à l'intérieur du tunnel à l'aide des moniteurs du réseau de télésurveillance                                   |                                                                   |
| Utiliser la DAI                                                                                                                    |                                                                   |
| Commander le système de vidéosurveillance (dont la sélection automatique des caméras)                                              |                                                                   |
| Dialoguer avec les usagers appelant des postes d'appel d'urgence ou par téléphone                                                  |                                                                   |
| <b>Savoir-être</b>                                                                                                                 |                                                                   |
| Rigueur                                                                                                                            |                                                                   |
| Sens de l'analyse                                                                                                                  |                                                                   |
| Vigilance                                                                                                                          |                                                                   |

### Définir la compétence

- La compétence est la capacité, **individuelle ou collective**, à atteindre des résultats dans une situation professionnelle donnée en mobilisant un ensemble de **savoirs, savoir-faire et savoir être**
- La compétence est **inséparable de l'action** et elle ne peut être véritablement appréhendée qu'au travers de l'activité par laquelle elle s'exprime et dont elle permet la réalisation.
- Une compétence peut être **spécifique à un métier** ou **transverse** à plusieurs métiers.
- La compétence est toujours **sujette à apprentissage**. Elle est **évaluable**, progressive à travers des degrés de maîtrise et pouvant être reconnue à travers une certification.
- Résultant **d'un savoir agir, d'un vouloir agir et d'un pouvoir agir**, la compétence relève d'une **responsabilité partagée** entre l'individu et son environnement.

### Ce que la compétence n'est pas

- Elle n'est pas la performance** : la compétence est le processus qui produit la performance. Une performance régulière est révélatrice de la compétence ; elle en est une manifestation concrète.
- Elle n'est pas la qualification** : la qualification est un titre contractuel ou légal classant les individus sur une échelle de valeur. La qualification est la valeur d'échange de la compétence, la reconnaissance que la collectivité accorde à l'activité professionnelle d'une personne.
- Elle n'est pas la connaissance** : c'est la capacité à puiser de façon pertinente dans ses connaissances qui fait la compétence.
- Elle n'est pas le potentiel** : le potentiel est un pronostic de compétence, d'une capacité à évoluer. Il correspond à de la compétence virtuelle.
- Elle n'est pas le mérite** : synonyme à la fois de compétence et de performance, le mérite comporte une dimension morale qui le rend parasite dans une logique de gestion par les compétences.
- Elle n'est pas l'expérience** : l'expérience est un mode d'acquisition de la compétence.

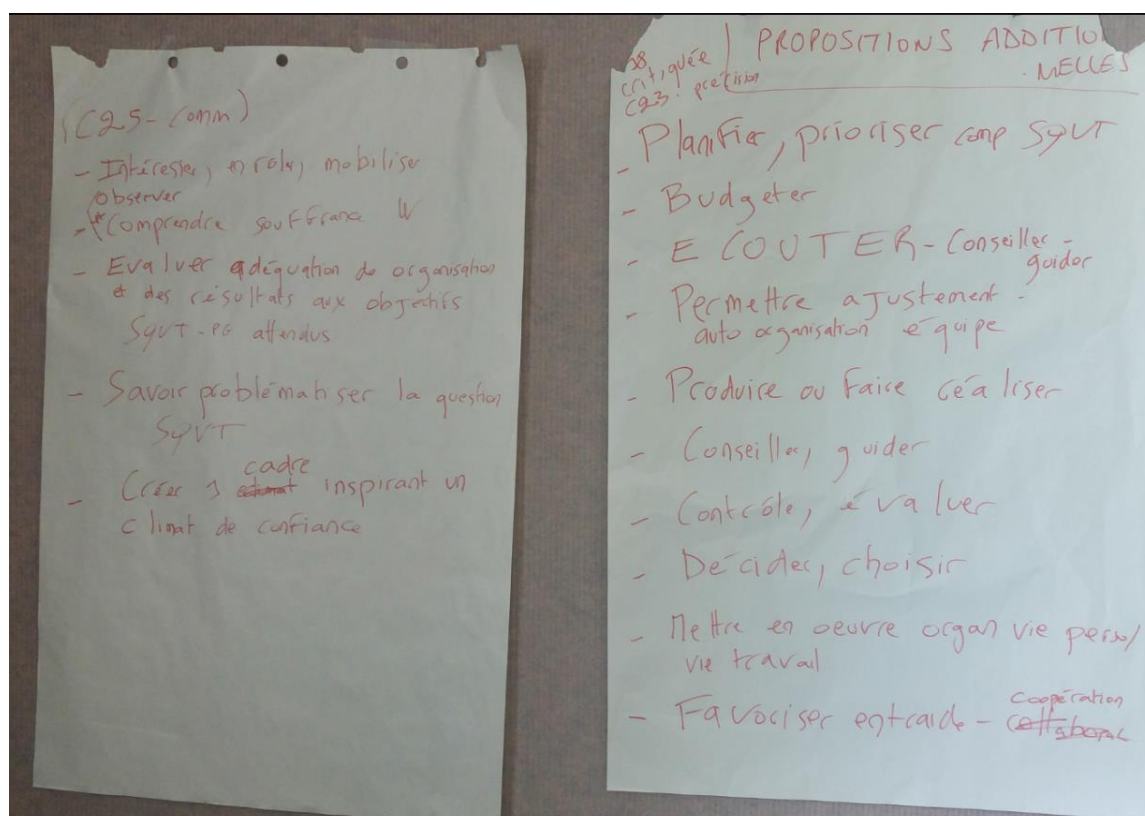
## B. Cartes compétences SQVT&PG

### Liste initiale

- C1 : Construire des indicateurs de performance globale, (intégrant par exemple le capital immatériel, la santé, la cohérence aux valeurs, la justice organisationnelle et, plus généralement, les résultats d'enquête sociale, ainsi que les éléments de RSE...)
- C2 : Arbitrer de manière éclairée entre une performance à court terme et une performance à long terme.
- C3 : Créer un cadre sécurisé pour faciliter les dialogues de qualité (esprit critique valorisé, temps, espace de discussion, acteurs pertinents et légitimés)
- C4 : Mettre le travail réel au cœur des discussions (Echanger à partir du « comment » le travail est réellement fait « sur le terrain »)
- C5 : Favoriser les négociations fondées sur les intérêts et la médiation
- C6 : Développer le dialogue social
- C7 : Organiser la transversalité, le décloisonnement (entre métiers, services, générations, acteurs, tiers externes)
- C8 : Gérer et optimiser la collaboration à distance
- C9 : Favoriser les partenariats (internes ou externes), animer une communauté (groupes de pairs...)
- C10 : Définir les modes collectifs de décision (co-construction, consensus, compromis, consultation) avec les acteurs concernés
- C11 : permettre le principe de subsidiarité, favoriser l'autonomie, accompagner la montée en responsabilité
- C12 : Co-définir la qualité du travail (partager ce qu'est un travail « bien fait » et agir en cohérence)
- C13 : Incarner une éthique de discussion (partager les valeurs et agir en cohérence, valider la norme si adhésion de tous, centré sur le réel et situé)
- C14 : Construire le sens en équipe (alignement sens au travail et sens du travail, lien finalités, valeurs)
- C15 : S'assurer de la cohérence des activités avec la stratégie de la structure
- C16 : Intégrer les évolutions sociétales (culture, économie, droit...)
- C17 : Définir ou mettre en œuvre une politique RSE
- C18 : Favoriser l'agilité (prendre en compte la réalité du terrain interne et externe de manière itérative, permettre les ajustements, l'auto-organisation des équipes)
- C19 : Encourager petits pas et expérimentations, exploiter les erreurs
- C20 : Concevoir, faire vivre des organisations du travail capacitantes (permettre le « pouvoir d'agir », mettre en adéquation les ressources avec les capacités des personnes à exercer ce pouvoir)
- C21 : Intégrer dans les projets une conception de situations de travail contribuant à la santé, la sécurité et la QVT
- C22 : Améliorer continûment, en intégrant les conditions de travail
- C23 : Organiser le transfert de compétences
- C24 : Favoriser la montée en compétence
- C25 : Individualiser les parcours
- C26 : Reconnaître résultats et efforts
- C27 : Prendre en compte toutes les dimensions de la santé au travail : physique, psychologique et sociale
- C28 : Identifier les enjeux et mesurer les risques pour définir d'une stratégie d'action (y compris pour les engagements personnels dans la structure)



Ajouts des participants :



Taxonomie de Bloom et verbes d'action utilisés pour cette phase figurent en annexes 8.11 et 0.

Une liste plus exhaustive des compétences est consultable en annexe 8.13.



## C. Exemple de fiche compétence détaillée

| C6 : Développer le dialogue social                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Savoirs : les connaissances, répond à la question « Je sais, je connais, j'ai appris... ».                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 3                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître l'environnement juridique.</li> <li>- Connaître l'organisation de laquelle on évolue + les acteurs.</li> <li>- Connaître l'histoire de l'organisation.</li> <li>- Connaître l'engagement politique de la direction sur ce sujet.</li> </ul> |
| 5                                                                                                                          | l'histoire du dialogue social<br>- Placer le dialogue social au plus près de l'activité réelle                                                                                                                                                                                                 |
| Savoir-faire : la pratique (modes opératoires, processus) répond à la question « Je suis capable de + un verbe d'action ». |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1                                                                                                                          | - Déclencher un dialogue sur les situations précises de travail                                                                                                                                                                                                                                |
| 2                                                                                                                          | - Sens de l'écoute / du dialogue + négociation.                                                                                                                                                                                                                                                |
| 3                                                                                                                          | - Identifier les personnes "clés" et "disponibles" + "volontaires"                                                                                                                                                                                                                             |
| 5                                                                                                                          | - Capacité à la neutralité et à déterminer les capacités de chacun.                                                                                                                                                                                                                            |
| 6                                                                                                                          | - Capacité à trancher et prendre des décisions.                                                                                                                                                                                                                                                |
| 6                                                                                                                          | - Capacité d'organisation. 3 SF7 - Favoriser l'engagement social dans mon équipe (délégué tournaient QUT)                                                                                                                                                                                      |
| Savoir être : les attitudes, répond à la question « Je suis ou je ne suis pas »                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- être disponible.</li> <li>- à ??</li> <li>- à l'écoute</li> </ul>                                                                                                                                                                                     |
| Remarques / questions / commentaires                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## D. Témoignage de l'ISARA

Extraits de la présentation de V. DEMONTE :

Référentiel QVT :

0. Notions générales autour de la QVT
1. Contribuer au développement d'un environnement de travail favorable à la performance et à la santé
2. Intégrer les composantes humaines, organisationnelles et sociales des situations de travail dans la conception matérielle et technique des systèmes de travail
3. Favoriser un dialogue professionnel de qualité

Extrait

| APTITUDE                                                                                           | COMPETENCES                                                                   | SAVOIRS ASSOCIES                                                                                                                                                                                                          | ACQUIS DE L'APPRENTISSAGE                                                                                                                                                                           | MISE EN SITUATION/Evaluation                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contribuer au développement d'un environnement de travail favorable à la performance et à la santé | Contribuer à intégrer la QVT dans la performance globale                      | Approches systémiques du travail (UP7, SDFI, CIPAL)<br><br>Management du travail (UP 7)                                                                                                                                   | Identifier les effets des relations clients / fournisseurs sur les situations de travail<br>Mettre en relation des postures managériales et leurs effets sur la QVT                                 | Stage 4A /rapport de stage<br><br>Retour stages 4A/ Travail en groupe                                                     |
|                                                                                                    | Co-construire des axes de progrès pour améliorer la qualité de vie au travail | Prévention des risques professionnels, dont TMS et RPS (Optionnels gestion des risques, M3P, SDFI)<br><br>L'Homme au travail (UP 7)<br><br>Anticipation des compétences nécessaires à la réalisation de l'activité (UP 7) | Identifier des situations et des facteurs de risque TMS et RPS<br><br>Expliquer les raisons du comportement humain au travail<br><br>Déterminer les compétences nécessaires à l'activité de travail | Stage 4A / rapport de stage<br><br>Entretiens avec des professionnels au cours du stage / Travail en groupe retour stages |

Accompagnement des enseignants

## E. Témoignage de l'ECAM

Extraits de la présentation de J.-F. CARON :

Approche risques et opportunités de la QVT :  $QVT = C \times R \times D \times E \times P$

- C : Conditions de travail
- R : Relations
- D : Possibilité de réalisation & de développement
- E : Egalité professionnelle
- P : Possibilité de concilier vie professionnelle et personnelle

| COMPÉTENCES EXIGÉES PAR LA CTI                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | C | R | D | E | P |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| L'ACQUISITION DES CONNAISSANCES SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES ET LA MAITRISE DE LEUR MISE EN OEUVRE | 1. La connaissance et la compréhension d'un large champ de sciences fondamentales et la capacité d'analyse et de synthèse qui leur est associée                                                                                                                                                                          |   |   |   |   |   |
|                                                                                                   | 2. L'aptitude à mobiliser les ressources d'un champ scientifique et technique spécifique                                                                                                                                                                                                                                 |   |   |   |   |   |
|                                                                                                   | 3. La maîtrise des méthodes et des outils de l'ingénieur : identification, modélisation et résolution de problèmes même non familiers et incomplètement définis, l'utilisation des outils informatiques, l'analyse et la conception de systèmes                                                                          |   |   |   |   |   |
|                                                                                                   | 4. La capacité à concevoir, concrétiser, tester et valider des solutions, des méthodes, produits, systèmes et services innovants                                                                                                                                                                                         |   |   |   |   |   |
|                                                                                                   | 5. La capacité à effectuer des activités de recherche, fondamentale ou appliquée, à mettre en place des dispositifs expérimentaux, à s'ouvrir à la pratique du travail collaboratif                                                                                                                                      |   | X |   |   |   |
|                                                                                                   | 6. La capacité à trouver l'information pertinente, à l'évaluer et à l'exploiter : compétence informationnelle                                                                                                                                                                                                            |   | X | X |   |   |
| L'ADAPTATION AUX EXIGENCES PROPRES DE L'ENTREPRISE ET DE LA SOCIÉTÉ                               | 7. l'aptitude à prendre en compte les enjeux de l'entreprise : dimension économique, respect de la qualité, compétitivité et productivité, exigences commerciales, intelligence économique                                                                                                                               | X | X |   |   |   |
|                                                                                                   | 8. L'aptitude à prendre en compte les enjeux des relations au travail, d'éthique, de responsabilité, de sécurité et de santé au travail                                                                                                                                                                                  | X | X |   |   |   |
|                                                                                                   | 9. L'aptitude à prendre en compte les enjeux environnementaux, notamment par application des principes du développement durable                                                                                                                                                                                          | X | X | X | X | X |
|                                                                                                   | 10. L'aptitude à prendre en compte les enjeux et les besoins de la société                                                                                                                                                                                                                                               | X | X | X | X | X |
| LA PRISE EN COMPTE DE LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE, PERSONNELLE ET CULTURELLE                   | 11. La capacité à s'insérer dans la vie professionnelle, à s'intégrer dans une organisation, à l'animer et à la faire évoluer : exercice de la responsabilité, esprit d'équipe, engagement et leadership, management de projets, maîtrise d'ouvrage, communication avec des spécialistes comme avec des non-spécialistes | X | X | X | X | X |
|                                                                                                   | 12. La capacité à entreprendre et innover, dans le cadre de projets personnels ou par l'initiative et l'implication au sein de l'entreprise dans des projets entrepreneuriaux                                                                                                                                            | X | X | X | X | X |
|                                                                                                   | 13. L'aptitude à travailler en contexte international : maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères et ouverture culturelle associée, capacité d'adaptation aux contextes internationaux                                                                                                                              |   | X | X | X | X |
|                                                                                                   | 14. La capacité à se connaître, à s'autoévaluer, à gérer ses compétences (notamment dans une perspective de formation tout au long de la vie), à opérer ses choix professionnels                                                                                                                                         |   |   |   | X | X |



F. Restitution du groupe écoles d'ingénieurs

**SA**

Simulateur à l'AVT

- Définir préalablement la question QUT
- Lors d'introduction, sensibilisation
- Définir en même temps une politique RSE

Indicateurs des SAV

- Connaître résultats & efforts
- Construire des indicateurs de performance globale
- Évaluer en QUT / aux échelles
- Évaluer aux niveaux

Partir

- Concevoir, Coconstruire, Guider
- Créer

partenariat spécifique  
(en communication...)

*\* Encourager petites  
projets d'innovation,  
explorer des  
nouveau*

**UA**

Dimension du W en AVT

- Observer & comprendre les souffrances au W
- Prendre en compte toutes les dimensions de la santé au W : physique, psycho & sociale

Une Org du W relative

- Favoriser l'ergonomie
- Organiser le transport des composants
- ... la transversalité, le déblocage
- Concevoir, faire vivre des organisations aux capacités
- Gérer & optimiser la collaboration à distance

**SA**

Réaliser un projet QUT

et mettre en œuvre  
Définition stratégie

- S'assurer de la cohérence des activités avec la stratégie de la structure
- Budgeter
- Favoriser les partenariats, animer une communauté
- Arbitrer de manière équilibrée entre une performance à court terme & une performance à long terme
- Co-définir la qualité du W

Aménagement du projet

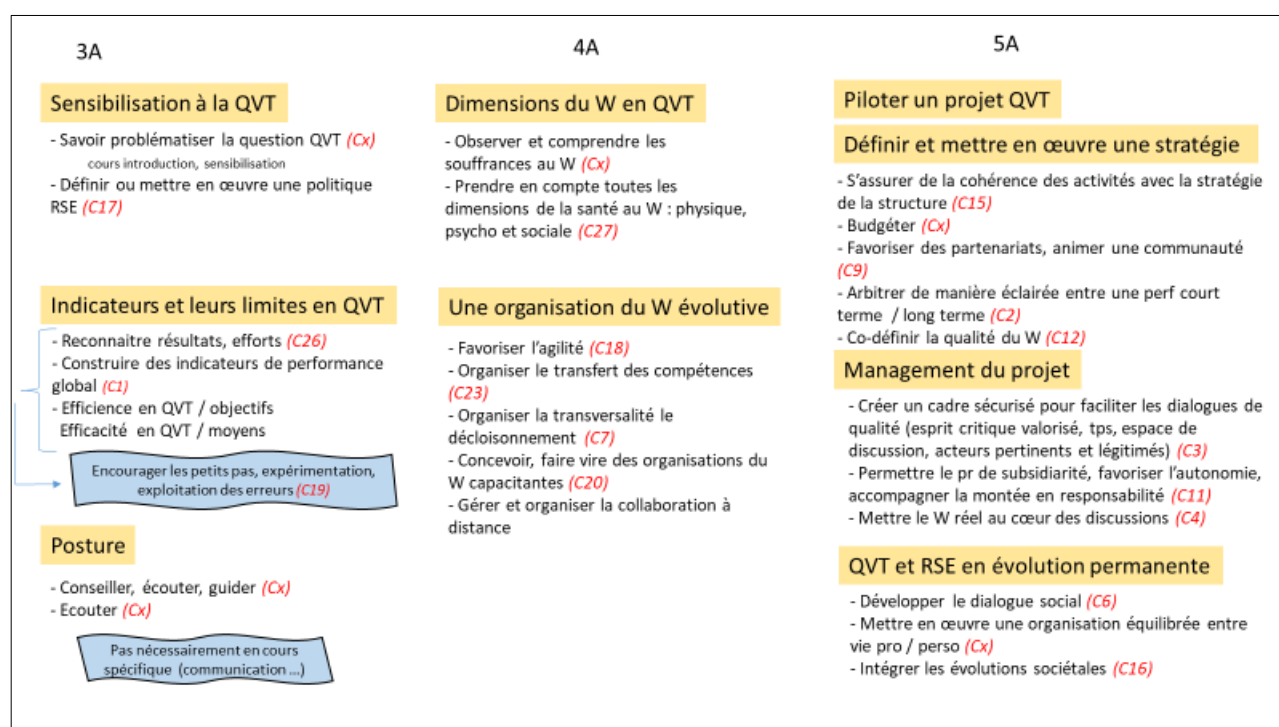
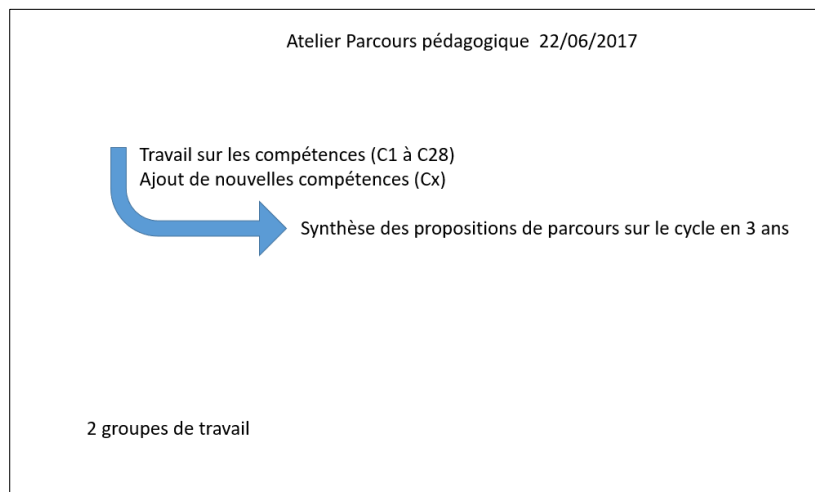
- Créer un cadre sécurisé pour faciliter les dialogues de qualité (esprit critique, volonté, temps, espace de discussion, acteurs pertinents & équilibrés)
- Permettre le principe de subsidiarité, favoriser l'autonomie, accompagner la montée en responsabilité
- Mettre le W au cœur des discussions

Avancer RSE  
(évaluation permanente)

- Développer le dialogue social
- Mettre en œuvre organisation équilibrée entre vie pro & vie perso
- Intégrer les enjeux sociétaux

*→ se référer au 3.1.1*

## G. Restitution du groupe écoles de management



|    |                                                         | ECOUTER | CONSEILLER | VIE PRO/<br>PERSO |     | C27 : Prendre en compte<br>toutes les dim de la santé au<br>W: phys, psycho et sociale | C6 : Développer le dialogue<br>social                                             | S Savoir<br>SE Savoir Etre<br>SF Savoir Faire                                                                                                  |     |    |     |
|----|---------------------------------------------------------|---------|------------|-------------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|-----|
|    |                                                         |         |            |                   | C13 | C3                                                                                     | C27                                                                               | C6                                                                                                                                             | C21 | C1 | C14 |
| A1 | C13 C16<br>C19 C7<br>C9 C26<br>C10 C12<br>C17 C2<br>C22 | GUIDER  |            |                   |     |                                                                                        | S1 Connaître l'env de la SQVT + RPS<br>SF1 Organiser                              | S1 Connaître l'environnement juridique<br>SF2 Sens de l'écoute/du dialogue + négociation                                                       |     |    |     |
|    |                                                         |         |            |                   |     |                                                                                        | S3 Connaître l'histoire et l'environnement de<br>l'organisation                   | S2 Connaître l'org dans laquelle on évolue + les<br>acteurs<br>SF3 Identifier les pers "clés, disponibles ,<br>volontaires"                    |     |    |     |
|    |                                                         |         |            |                   |     |                                                                                        |                                                                                   | SF6 Capacité d'organisation                                                                                                                    |     |    |     |
| A2 | C5                                                      |         |            |                   |     |                                                                                        | S2 Connaître les aspects juridiques<br>(doc unique ...)<br>SF2 Partager, échanger | S4 Connaître l'engagement politique de la<br>direction sur ce sujet<br>SF4 Capacité à la neutralité et à déterminer les<br>capacités de chacun |     |    |     |
|    |                                                         |         |            |                   |     |                                                                                        | Budgéter                                                                          | S6 Placer le dialogue social au plus près de<br>l'activité réelle                                                                              |     |    |     |
|    |                                                         |         |            |                   |     |                                                                                        |                                                                                   | STAGE                                                                                                                                          |     |    |     |
|    |                                                         |         |            |                   |     |                                                                                        | SF3 Manager                                                                       | SF1 (stage) déclencher un dialogue sur les<br>situations précises de travail                                                                   |     |    |     |
| A3 | C20 C11<br>C4 C24<br>C15 C25<br>C23 C28<br>C18          |         |            |                   |     |                                                                                        |                                                                                   | SF5 Capacité à trancher et à prendre des<br>décisions                                                                                          |     |    |     |

## 4.1.6.5 Lien vers les supports sur l'espace numérique de travail

<https://drive.google.com/open?id=0Bzq4abed5gLbcGZVOENxR0w1V3M>

#### 4.1.6.6 Résumé / communication officielle

##### Chantier B12 : Journée collective du 22 juin



**Encore une journée dynamique et productive**, ce 22 juin 2017, pour le chantier B12 (Formation initiale de l'enseignement supérieur) *du projet Élence*, maintenant piloté et organisé par Pascale Payan (AGERA).

L'objectif de cette journée collaborative ? **Recenser les compétences qui mettent l'humain au cœur de la performance globale et initier leur intégration dans les différents parcours des établissements.**

Trois temps fort pour cela, avec des dispositifs inédits (jeu, carrousel de travaux binomiaux...) :

- un enrichissement de cartes de compétences ;
- une déclinaison des compétences en savoirs, savoir-faire et savoir être ;
- une co-construction de parcours, avec modalités pédagogiques envisagées.

Comme à l'habitude, cette session était ponctuée :

- d'apport d'expert (Dominique Dujardin, du Cafoc a montré le voyage de la notion de compétence à la construction de parcours de formation),
- de témoignage d'établissement (Valérie Demonte a relaté l'expérience de l'ISARA, déjà bien avancée sur ces questions et Christophe Collete, de l'ECAM, a évoqué la méthode utilisée pour les compétences en lean management)
- et de proposition d'intervention (Vincent Gaubier a présenté un module de deux jours envisagé par l'ESQESE).

Un grand merci aux présents (*Emmanuelle Begon, ANACT, Marinette Bouet POLYTECH Clermont, Agnès Cardineau, EN3S, Christophe Collette, ECAM Lyon, Valérie Demonte, ISARA Lyon, Dominique Dujardin, CAFOC Lyon, Nadine Dubruc, Mines St Etienne, Vincent Goubier, Esqese, Céline Jeanne, Esisar, Kristell Letang, ENISE, Karine Merle, IDRAC Lyon, Olivier Pizon, ENSASE, Sandra Ricardezdelli, IDRAC Lyon, Christine Rosati, ECAM Lyon, Fred Seidel emlyon, Laurence Vitali, IGS RH*) pour leur très active et enthousiaste participation, à Didier Cote (CARSAT) et Françoise Robert (RHEOPOLE) pour leur animation toujours réfléchie et créative, ainsi qu'à l'ECAM Lyon pour son accueil.



**Aujourd'hui, tous se prennent à rêver d'un label pédagogique Élence... !**

Prochaine journée collective : le mardi 14 novembre 2017.

L'équipe B12, Françoise Robert, Didier Cote, Pascale Payan



#### 4.1.7 J6 : bilan

##### 4.1.7.1 Généralités

Date : 14 novembre 2017

Thème : « **Elence concrètement : du référentiel de compétences au parcours pédagogique** »

Lieu : EMLyon Campus de St Etienne

##### 4.1.7.2 Déroulé

- Point sur l'avancement du chantier et sur les perspectives (prochains évènements Elence) par Pascale PAYAN
- Référentiel de compétences :
  - sélection de thèmes de l' « équipe performante » (cf chantier C2)
  - et, pour chacun, construction d'un arbre de compétences, avec supports possibles associés
- Visite des locaux représentatifs de l'EMLyon campus de St Etienne
- Pause déjeuner
- Poursuite des travaux et présentations croisées
- Réflexions sur l'après 2017

##### 4.1.7.3 Modalités pédagogiques

- Co-construction d'un arbre de compétences

##### 4.1.7.4 Eléments de contenu

###### A. Point projet

Au-delà d'un résumé de ce qui figure déjà dans ce rapport, présentation de perspectives du projet :

**Perspectives d'ici fin 2018**

- ▶ 7 décembre 2017 : **forum** avec les acteurs d'Elence à l'UCLY
  - Présentation des travaux dans une table ronde commune avec B3 : appel à témoignage d'écoles
- ▶ 27 mars 2018 : **colloque** Elence à l'UCLY (à valider) diffusion des travaux vers l'extérieur
- ▶ **Plaquette de communication** grand public extraite du rapport de synthèse
- ▶ Création d'un **business game** inter écoles ? RDV DIRECCTE le 16/11
- ▶ **Journée de communication** grand public
- ▶ Mutualisation avec autres axes (lien entreprise)

Logos at the bottom: La Région Auvergne-Rhône-Alpes, Carsat Auvergne-Rhône-Alpes, Agence Régionale de l'Environnement, Agence Régionale de l'Énergie, thésame, ECAM, agera.

## B. Référentiel de compétences

### Méthode de construction des arbres de compétences :

- Tronc : un des critères tirés de l'« équipe performante C2 » (voir ci-dessous)
- Branches : compétences SQVT&PG (cf cartes compétences avec fiches détaillées issues de J5)
- Feuilles : ressources pédagogiques (cf fichier Support et références bibliographies, dont un extrait figure en annexe 8.16)
- Quelques feuilles ou fruits faisant références aux modalités pédagogiques peuvent être ajoutées (cf annexe 8.14)

### Caractéristiques d'un fonctionnement d'équipe\* performante

(\*de l'équipe de direction... aux équipes terrain... en passant par les équipes supports et transverses...)

- **Co-construction du sens** (déclinaison participative des axes stratégiques, mission, vision en lien avec l'écosystème, objectifs, qualité attendue, finalités et cas d'objectifs paradoxaux, négociation des moyens, ...)
- **Pilotage de la performance globale** (Définition de la valeur créée par/pour toutes les parties prenantes internes et externes, indicateurs proactifs basés sur le travail réel pour l'engagement d'actions assurant l'atteinte des résultats globaux de l'entreprise, coresponsabilité)
- **Amélioration continue du travail** (partage et résolution collective des problèmes et des irritants, cadre sécurisant pour la prise d'initiative permettant de proposer, d'innover, d'emmener, de faire évoluer les standards)
- **Agilité organisationnelle** (clarification et complémentarité des rôles, acceptation de la variabilité, développement des marges de manœuvre, ajustement au regard du contexte, possibilité de déroger ponctuellement aux standards...)
- **Posture managériale** (équité, exemplarité, accompagnement de chacun, animation du collectif, capacité à donner du sens, soutien, accompagnement, facilitation, arbitrage, engagement, reconnaissance, délégation, entraide ...)
- **Processus de décision** (décisions prises au plus près du besoin avec les personnes impactées, support de la hiérarchie, transparence, suivi, possibilités d'ajustements)
- **Qualité des dialogues** (accueil des controverses, reconnaissance des tensions et des difficultés, recherche collective de moyens de les dépasser, écoute et reconnaissance de l'altérité, ajustements mutuels, prise en compte des logiques professionnelles et des contraintes des autres)
- **Autonomie des personnes** (prise en compte des aspirations individuelles, mobilité, développement des connaissances et des compétences, parcours professionnels, développement de la confiance, estime de soi, ...)

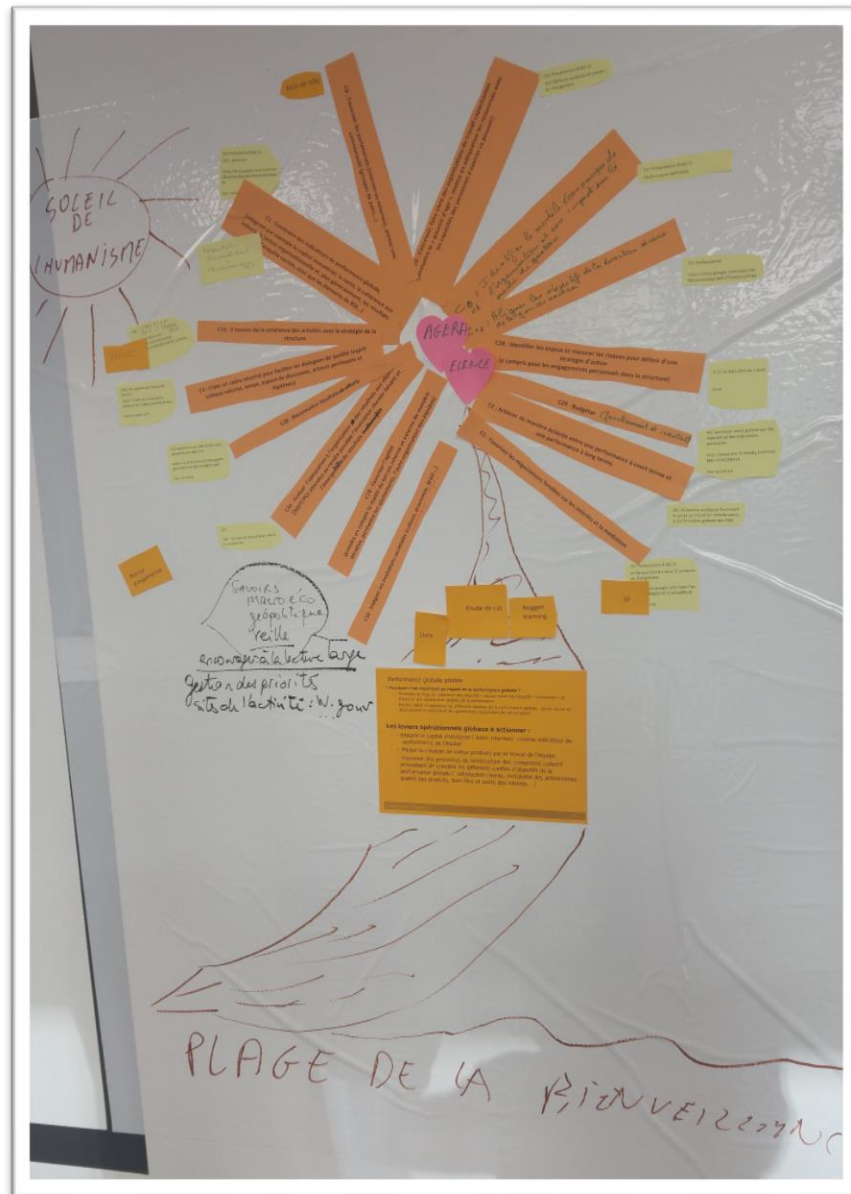
Arbres construits :

- Agilité organisationnelle



*(Pour une vue plus détaillée des travaux du jour, d'autres photos sont sur l'espace numérique)*

- Pilotage de la performance globale



#### 4.1.7.5 Lien vers les supports sur l'espace numérique de travail

[https://drive.google.com/drive/folders/1DvDv8F1eb9pV5\\_ek8lKtoNpFLL7O2Pm?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1DvDv8F1eb9pV5_ek8lKtoNpFLL7O2Pm?usp=sharing)

#### 4.1.7.7 Résumé / communication officielle

##### Chantier Elence (Santé Qualité de Vie au Travail, Performance Globale) : 6<sup>ème</sup> Journée collective



Le groupe B12 du chantier Elence a organisé le 14 novembre à emlyon business school, campus de St Etienne, sa 6<sup>e</sup> journée collective sur le thème : « **Elence concrètement : du référentiel de compétences au parcours pédagogique** ».

Les objectifs :

- faire un point sur l'avancement du chantier et sur les perspectives (prochains événements Elence),
- mobiliser de manière originale et approfondie l'ensemble des travaux et connaissances, acquis notamment lors des journées collectives, pour
- aller loin dans le travail engagé en juin sur les compétences,
- se positionner pour le prochain cycle du projet.

Comme pour chaque journée collective, la co construction a été mise en œuvre par des groupes qui ont construit un **arbre de la connaissance** (cf photo). Son principe : le tronc représente un des critères de l'«équipe performante», les branches sont faites des compétences SQVT&PG élaborées collectivement en juin et les feuilles, symbolisent les ressources pédagogiques associées, judicieusement sélectionnées dans la large bibliographie créée par l'équipe projet.

L'accueil dans la *training room* de l'école, proche du *learning hub* a fourni un espace propice à la créativité de chacun.

Après un *debrief* sur la construction de chaque arbre, les participants ont réfléchi à l'avenir du projet avec le souhait de construire de nouveaux arbres s'enracinant autour d'autres critères de l'équipe performante et ont phosphoré sur un **projet de serious game inter écoles**, autour des thématiques de santé, qualité de vie au travail et performance globale.

La suite du programme : la parution du **rapport de synthèse des travaux de B12**, le forum Elence du 7 décembre 2017 à l'Université Catholique de Lyon et le colloque le 27 mars 2018.

#### 4.1.8 Autre action collective : journée innovations pédagogique du 18 mai 2017, en partenariat avec l'ANACT

##### 4.1.8.1 Généralités

Date : 18 mai 2017

Thème : **L'humain dans la performance globale, ça s'apprend ?**

Lieu : ISARA Lyon

##### 4.1.8.2 Déroulé

|                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9 :00                                                           | Accueil café                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 9 :30<br>Salles 903, 904... au sous-sol<br>(suivre le fléchage) | <p>« On voit » : butinages sur les stands d'innovation pédagogique.</p> <p>Afin que chacun.e puisse bénéficier de différentes présentations dans de bonnes conditions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• six <i>rounds</i> de 12 minutes (un son de cloche vous guidera)</li> <li>• maximum 4 à 5 personnes par stand</li> <li>• dans chaque salle, un stand différent est libéré à chaque <i>round</i> pour permettre aux exposants qui n'ont pas pu se libérer partiellement de profiter du salon</li> </ul> <p>Les couleurs, liées au type de dispositif peuvent être utiles à votre choix :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MOOC et, plus globalement, e-learning : en jaune</li> <li>• Cas pédagogiques : en noir</li> <li>• Jeux (jeux de plateau et autres <i>serious games</i>, jeux de rôle...) : en vert</li> <li>• Lab (Fablab industriel ou Learning lab) : en bleu</li> <li>• Retour d'expérience et capitalisation autour des stages : en rouge</li> </ul> |
| 11 :00<br>Durée : 30 à 40 min                                   | <p>« On vit » : une expérience à choisir parmi celles qui sont proposées.</p> <p>Maximum 6 personnes par dispositif.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 11 :45                                                          | Idem, 2 <sup>e</sup> expérience !                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 12 :30<br>Déjeuner                                              | <p>Il n'y a pas de restauration sur place ; il est conseillé de déjeuner au Ninkasi tout proche (des places ont été préréservées pour une arrivée entre 12h30 à 12h45).</p> <p>Adresse : 267 rue Marcel Mérieux 69007 Lyon (face parking TCL, à proximité du métro)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 14 :00, amphi n° 3                                              | Accueil en plénière                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 14 :10                                                          | « On échange » : <i>World café</i> (échanges et productions guidés, en groupes)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 15 :30                                                          | Pause                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 15 :45                                                          | Rapide point <i>world café</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 15 :50<br>Fin à 17 :00                                          | <p>« On échange » : intervention de l'ANACT et débat.</p> <p>Innover pédagogiquement pour mieux former à intégrer l'humain dans la performance globale ?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |



## 4.1.8.3 Modalités pédagogiques

4. Livret d'accueil (programme, droit à l'image, charte accès WiFi et liste des stands)
5. Butinage sur forum de stands avec rounds chronométrés
6. Vécu de dispositif pédagogique
7. *World café* avec aide à la créativité et numérisation en plénière des étonnements
8. Conférence-débat
9. Mise à disposition de fiches de synthèse avec commentaires utilisateurs

## 4.1.8.4 Eléments de contenu

## A. Liste des stands

| N° | Type            | Dispositif                                                                           | Expérience fin de matinée | Exposant 1                  |                                                                                      | Exposant 2               |                                                                        |
|----|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|    |                 |                                                                                      |                           | Nom / organisation          | Mail                                                                                 | Nom / organisation       | Mail                                                                   |
| 1  | MOOC            | Mooc INRS ImpAct de la décision en SST                                               |                           | Jean-Paul Leroux INRS       | <a href="mailto:jean-paul.leroux@inrs.fr">jean-paul.leroux@inrs.fr</a>               |                          |                                                                        |
| 2  | MOOC            | Mooc EM/ANACT Analyse du travail pour managers                                       |                           | Yancinthe Rousseaux EM Lyon | <a href="mailto:rousseaux@em-lyon.com">rousseaux@em-lyon.com</a>                     | Fanny Sorrentino ANACT   | <a href="mailto:f.sorrentino@anact.fr">f.sorrentino@anact.fr</a>       |
| 3  | Cas pédagogique | Cas pédagogiques CCMP ANACT : RPS, QVT, Conduite changement...                       |                           | Karine Merle IDRAC Lyon     | <a href="mailto:karine.merle@idraclyon.com">karine.merle@idraclyon.com</a>           | Béatrice Sarazin ANACT   | <a href="mailto:b.sarazin@anact.fr">b.sarazin@anact.fr</a>             |
| 4  | Cas pédagogique | Trois Cas pédagogiques conditions de travail ANACT                                   |                           | Gwenaëlle Lecomte ISARA     | <a href="mailto:glecomte@isara.fr">glecomte@isara.fr</a>                             | Evelyne Escriva ANACT    | <a href="mailto:e.escriva@anact.fr">e.escriva@anact.fr</a>             |
| 5  | REX             | Rex par le théâtre, Management sur chaîne de montage, serious game Art et management | oui                       | Laurent Lesavre GEM         | <a href="mailto:Laurent.LESAVRE@grenoble-em.com">Laurent.LESAVRE@grenoble-em.com</a> |                          |                                                                        |
| 6  | Cas pédagogique | 2/3 Films scénarisés CARSAT INRS sur SST ou situation de travail                     | oui                       | Didier Cote CARSAT RA       | <a href="mailto:didier.cote@carsat-ra.fr">didier.cote@carsat-ra.fr</a>               | Jean-Paul LEROUX INRS    | <a href="mailto:jean-paul.leroux@inrs.fr">jean-paul.leroux@inrs.fr</a> |
| 7  | Cas pédagogique | 2 Films Conduite du Changement ARACT AURA                                            |                           | Anne Guibert ARACT AURA     | <a href="mailto:a.guibert@anact.fr">a.guibert@anact.fr</a>                           | Jérôme Bertin ARACT AURA | <a href="mailto:j.bertin@anact.fr">j.bertin@anact.fr</a>               |
| 8  | Jeu/jeu de rôle | Jeu ANACT Tzatziki Organisation du travail Performance et QVT                        |                           | Emmanuelle Begon ANACT      | <a href="mailto:e.begon@anact.fr">e.begon@anact.fr</a>                               |                          |                                                                        |



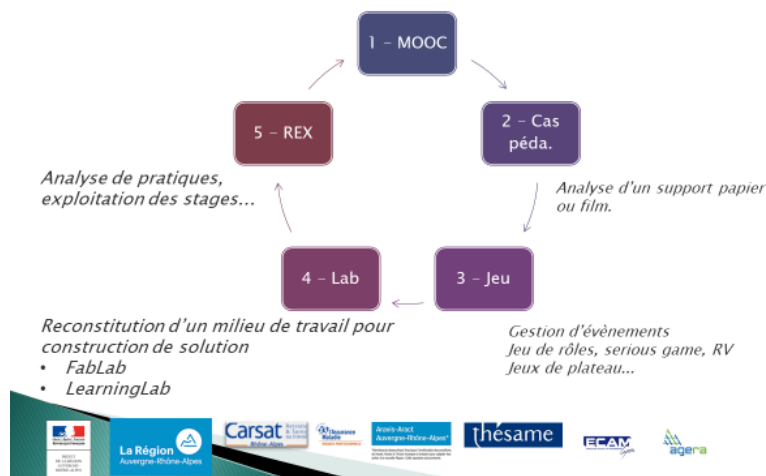
|    |                       |                                                                  |     |                                    |                                                                                        |                          |                                                                                  |
|----|-----------------------|------------------------------------------------------------------|-----|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 9  | Lab (Fab ou learning) | Perfab ISTP, Atelier My Key 3D, Working Expédition               |     | Annick Boissière ISTP              | <a href="mailto:aboissiere@istp-france.com">aboissiere@istp-france.com</a>             | Mélanie Burlet ANACT     | <a href="mailto:m.burlet@anact.fr">m.burlet@anact.fr</a>                         |
| 10 | Lab (Fab ou learning) | Pédagogie INEXO – Lean et Santé                                  | oui | David Simeray ECAM                 | <a href="mailto:david.simeray@ligne-bleue.com">david.simeray@ligne-bleue.com</a>       | Christophe Collette ECAM | <a href="mailto:christophe.collette@ecam.fr">christophe.collette@ecam.fr</a>     |
| 11 | REX                   | Rex stage encadrement et projet portfolio                        |     | Agnès Cardineau EN3S               | <a href="mailto:Agnes.CARDINEAU@en3s.fr">Agnes.CARDINEAU@en3s.fr</a>                   |                          |                                                                                  |
| 12 | Lab (Fab ou learning) | IDEA innovation organisationnelle sur les mutations du travail   |     | Sébastien Poussielgue ECL          | <a href="mailto:sebastien.poussielgue@ec-lyon.fr">sebastien.poussielgue@ec-lyon.fr</a> | Karine BABULE, ANACT     | <a href="mailto:k.babule@anact.fr">k.babule@anact.fr</a>                         |
| 13 | Jeu/jeu de rôle       | Speedernet – modules de formation utilisant la réalité virtuelle | oui | Nicolas Lozancic                   | <a href="mailto:nicolas.lozancic@speedernet.fr">nicolas.lozancic@speedernet.fr</a>     |                          |                                                                                  |
| 14 | REX                   | Hackathon GoodmomingChange                                       |     | Pascale Levet IAE Lyon             | <a href="mailto:pascale.levet.camilli@gmail.com">pascale.levet.camilli@gmail.com</a>   |                          |                                                                                  |
| 15 | Jeu/jeu de rôle       | Kalliance© je jeu                                                | oui | Stéphane Dorville                  | <a href="mailto:stephane@kalliance.fr">stephane@kalliance.fr</a>                       |                          |                                                                                  |
| 16 | Jeu/jeu de rôle       | Potentiel stratégie                                              |     | Sergio Gridel                      | <a href="mailto:s.gridel@fcsconseil.com">s.gridel@fcsconseil.com</a>                   | Jean-Pierre Fournier     | <a href="mailto:potentiel.strategy@wanadoo.fr">potentiel.strategy@wanadoo.fr</a> |
| 18 | Jeu/jeu de rôle       | Jeu RPS ANACT                                                    | oui | Amaud Thomas ANACT                 | <a href="mailto:a.thomas@anact.fr">a.thomas@anact.fr</a>                               | Fabien Francou ARACT     | <a href="mailto:f.francou@anact.fr">f.francou@anact.fr</a>                       |
| 19 | Jeu/jeu de rôle       | Serious game diversité CNAM AURA                                 |     | Alexandra Mazet CNAM Drôme Ardèche | <a href="mailto:alexandra.mazet@lecnam.net">alexandra.mazet@lecnam.net</a>             |                          |                                                                                  |
| 20 | Jeu/jeu de rôle       | Serious game ETHIMAK Ethique et RSE                              | oui | Céline Gindre                      | <a href="mailto:gindre@nicomak.eu">gindre@nicomak.eu</a>                               | Karen Vucher             | <a href="mailto:vucher@nicomak.eu">vucher@nicomak.eu</a>                         |

## B. World Café

(Animation F. ROBERT)



## Cinq types de dispositif



Au regard du vécu de la matinée et dans l'objectif de prendre en compte l'humain dans la performance globale, cinq questions :

- qu'apporte ce type de dispositif ?
- à quelles conditions ce type de dispositif fonctionne-t-il ?
- en quoi ce type de dispositif fait-il évoluer les métiers de l'accompagnement et de la formation, initiale ou continue ?
- comment métamorphoser ce type de dispositif ?
- recensement des étonnements (énoncés courts : 5 mots max. par idée)

#### Pour les étonnements :

##### MOOC

- ▶ Crée des opinions tranchées (formidable ou on est contre)
- ▶ Grande diversité de modalités (apports /concepts, pédagogie inversée, scénarisation)
- ▶ Le numérique est techniquement limité
- ▶ Gros investissement avant / pendant / après (forum)
  - Etalement dans le temps / souplesse (Bien pour les salariés, plus contraignant pour les étudiants)

##### Cas pédagogique

- ▶ Définition et évaluation des compétences non abordées
- ▶ Les cas pédago. Font vraiment évoluer le rôle de l'animateur
  - Animateur : double travail (Niveau du cas et niveau de la dynamique de groupe)
- ▶ Manque de lien entre cas et réalité de l'apprenant

##### Jeu

- ▶ Comment gérer les perdants et les conflits
- ▶ Perdre c'est apprendre
- ▶ Du plaisir et de l'imaginaire
- ▶ Conditions de la créativité
- ▶ Décalage permet à tous l'égalité
- ▶ Notion de frustration liée au temps

##### Lab

- ▶ Hétérogénéité derrière le terme Lab. Expérimentation ?
- ▶ Une mobilisation générale de l'intervenant est requise
- ▶ Mise en situation concrète des apprenants
- ▶ Questions non traitées :
  - Budget
  - Formation et rémunération des intervenants

##### REX

- ▶ Transformation personnelle
- ▶ On a besoin de sortir du système de notation
- ▶ Transformation posture enseignant -> tuteur
- ▶ On ne peut transformer tous les enseignants en tuteur
  - Avec de la maturité on peut plus facilement exprimer ses émotions et s'extraire du jugement.

Pour reste, voir annexe 0

## C. Intervention ANACT

Extraits de la présentation de F. CHAPPERT :

### Résultat auditions: L'humain au travail, une affaire de personnalité ? Ou quelque chose qui s'apprend ?

6

❖ La prise en compte de l'humain **est considéré avant tout comme une affaire de personnalité** (un art, un talent, du bon sens...)

et pas comme **un travail et donc un métier qui s'apprend** avec des compétences – ce qui explique qu'on ne s'y forme pas

⇒ Angle parfois uniquement psychologisant, comportemental des formations proposées aux managers ⇒ soft skills

❖ Mais les perceptions évoluent: **un certain nombre de personnes auditionnées considèrent désormais** que manager **c'est un métier qui s'apprend tout au long du parcours à partir de l'expérience**

⇒ Développer des **capacités de réflexivité** pour apprendre à partir de son expérience

⇒ Et qu'en plus de compétences personnelles, doter le manager de savoir-agir, de **capacités** de transformation au niveau du collectif de travail, de l'organisation, de la gouvernance

### 1 Mooc, e-learning, cours en ligne, FAD, FOAD, spoc, webinaire...

9

❖ MOOC => Apprendre avec le numérique

Diffusion large / Parcours individuel guidé / Communauté d'apprentissage / mutualisation et circulation des savoirs / hétérogénéité des participants

⇒ *Capacités d'auto-apprentissage collaboratif*

« On est tous le manager de quelqu'un ou de quelque chose, il y a beaucoup de gens qui ont à manager, une mère de famille par ex ». Mon mooc est transformant » **Cécile Dejoux CNAM**

⇒ Défi: Créer des supports d'apprentissage destinés au plus grand nombre et des communautés d'échanges ?

- centrés sur les **problèmes de terrain des apprenants** (et pas ceux des pédagogues)
- à partir des **problèmes concrets, des situations de travail rencontrées** par les ingénieurs et managers (en stage ou en poste)

ce qui implique par exemple

- de moins se soucier d'organisation des connaissances (*du référentiel au fil rouge ?*)
- et moins aussi d'évaluation (*des notes au portfolio, différents niveaux de diplomation acquisition ?*)

### 2 Cas pédagogiques support papier, vidéos...

10

❖ Cas et films pédagogiques => Apprendre dans l'interdisciplinarité et la transversalité à partir de cas réels

⇒ *Capacités à comprendre des situations complexes, indéterminées, problématiques*

« Tant que c'est du à côté, pour les étudiants, ce n'est pas crédible » **Un enseignant**

Pour répondre aux besoins des ingénieurs et managers pour assurer leurs objectifs de performance:

⇒ Défi: Développer des cas qui sensibilisent à prendre en compte l'humain dans la performance globale non pas dans une approche disciplinaire ou théorique mais dans une approche transversale ?

- des cas réels qui décloisonnent les dimensions économique, sociale et technique dans un objectif de performance globale ?
- des cas d'entreprise complexes où l'analyse de la situation prend plus de place que la recherche de solutions ?
- des cas/ films pédagogiques à partir d'autres modèles que la grande entreprise : TPE PME, start-ups (les plus innovantes), PME association, coopérative, SCOP ?
- Des cas communs à plusieurs disciplines... ?

### 3 Jeux sérieux, jeu de rôles, serious game, réalité augmentée, gamification, simulateurs...

11

❖ Jeux et serious game => Apprendre avec ses pairs, son équipe en jouant des défis concrets en changeant d'univers, en se mettant dans d'autres rôles/postures, en simulant

=> Capacités d'organisation et collective, intelligence collective

« On pousse de plus en plus le jeu. Managers et collaborateurs, ensemble. On a des serious game où les managers peuvent en réservant une salle faire le serious game avec leur équipe. On propose un Management box, jeu du Monopoly du manager : on en a 12 boîtes qui sont tout le temps empruntées. » **Une Directrice d'Université Entreprise**

=> Défi: Inventer des jeux à plusieurs qui permettent de mieux prendre en compte de l'humain dans la performance globale ?

- créer de la participation voire de la cohésion d'équipe?
- permettre voire susciter le droit à l'erreur donc au fait d'oser?
- accélérer la transformation des pratiques et de l'organisation ?
- À condition de débriefer ! Plus de temps au debriefing qu'au jeu !

### 4 Lab fab, learning, hackathon...

12

❖ Lab (Fab, learn...) => Apprendre dans un dispositif multi expertise/ regard à inventer des solutions / prototypes => Démultipliant les situations professionnelles

=> Capacités de résolution des problèmes, capacités de transformation

« Nous avons besoin que les décideurs de demain construisent une définition enrichie de la création de la valeur. La partie formative est indispensable, mais doit s'inscrire dans une formation plus globale car les individus ne gagneront pas sur le système. Il s'agit de la capacité à développer la critique construite, à penser différemment, à se reposer des questions, sur les aspects collectifs et moins sur les aspects individuels. C'est l'innovation : C'est cela que l'on doit apprendre aux futurs managers » **Une DRH, banque**

=> Défi: Inventer des lab qui permettent de mieux prendre en compte de l'humain dans la performance globale ?

- où les solutions ne soient pas déjà là, en posant d'abord toutes les questions avant de rechercher des réponses innovantes
- Où chacune des parties apporte son regard / expertise (entreprise, étudiant, expert, enseignant, formateur...) pour construire une solution

### 5 retours d'expérience, situations professionnelles

❖ REX Retours d'expérience => Apprendre à partir de son expérience

=> Expérientiel / Capacités de réflexivité au service de l'action

« On voudrait plus de formations « informelles » sur le management de l'homme » **Un étudiant auditionné**

« On serait là sur un renversement de tendance : la formation en situation de travail (FEST) qui était réservée aux parcours d'intégration et premiers niveaux de qualification se développe et se révèle bénéfique aux managers de tous niveaux. » **Un praticien de la formation**

Défi: Inventer des nouvelles modalités de REX pour mieux apprendre comment intégrer l'humain dans la performance globale – cad pour ancrer les apprentissages informels issus de l'expérience

- à partir des situations de travail vécues ou rencontrées
- avec des modalités nouvelles : Nouvelle, récit, théâtre, photos...
- et de manière collective: ateliers de debriefing, groupes d'analyse de pratiques
- à partir des multiples expériences du travail, des études et du hors travail : lors des stages, projets, engagements associatifs, enquêtes, jobs étudiants
- à condition d'attacher le temps nécessaire à l'élaboration du REX !

### Conclusion: Enrichir sa pratique professionnelle en intégrant l'humain dans la performance globale

14

=> Quelques orientations issues du travail d'audition

1. Apprendre l'humain dans la performance globale à partir de l'expérience : => comment développer la réflexivité à partir de toutes les expériences professionnelles => quelle intégration des apprentissages informels
2. Apprendre l'humain dans la performance globale à partir de la réalité du terrain et du contexte : => comment développer des capacités d'observation, de questionnement, d'analyse, de simulation des situations de travail
3. Apprendre l'humain dans la performance globale dans l'inter-disciplinarité, la transversalité, la pluri expertise: => comment développer des capacités de voir global et système au travers de thématiques transversales SST, RPS, QVT, RSE
4. Apprendre l'humain dans la performance globale en expérimentant: développer des capacités de transformation pour innover dans la manière de travailler, s'organiser, manager demain



## D. Exemple de fiche de synthèse

|                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Titre *</b>                                                          | <b>Tzatziki</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Photo</b>                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Type de dispositif *</b><br>(MOOC ou Cas péda. Ou jeu ou Lab ou REX) | Jeu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Contact - organisme</b><br><b>- personne</b>                         | ANACT<br>Emmanuelle BEGON <a href="mailto:e.begon@anact.fr">e.begon@anact.fr</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Lien internet</b>                                                    | <a href="https://www.anact.fr/serious-game-tzatziki-ou-comment-sensibiliser-la-qualite-de-vie-au-travail">https://www.anact.fr/serious-game-tzatziki-ou-comment-sensibiliser-la-qualite-de-vie-au-travail</a>                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Public visé *</b>                                                    | OF (formation initiale ou continue), entreprises (managers – chef d'équipe, management intermédiaire, direction...-, administratifs, commerciaux, développeurs, ouvriers, etc...), partenaires sociaux, consultants,...                                                                                                                                                                                         |
| <b>Objectif pédagogique</b>                                             | Expérimenter en réel les différentes formes d'organisation du travail et leurs effets tant sur les équipes (santé, engagement, soutien collectif, etc.) que sur la performance.                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Résumé *</b>                                                         | Le <i>serious game</i> portant le nom appétissant de « Tzatziki » (recette grecque à base de yaourt et concombre) met les participants en situation de production (de Tzatziki) selon quatre modèles d'organisation du travail dans lesquels ils ont plus ou moins d'autonomie et d'exigence. Le <i>debrief</i> permet de comprendre ces composantes essentielles de l'organisation du travail et leurs effets. |
| <b>Concepts en jeu *</b>                                                | Modèle du stress du Pr Karasek (exigence / autonomie)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Mise en œuvre *</b>                                                  | Minimum 1,5 h de préparation, 20 min de jeu (au bout de 5 min, un client vient rajouter une contrainte), 1 h de débrief puis 30 min de nettoyage : prévoir 4 heures au moins.<br>Selon la taille du groupe : <ul style="list-style-type: none"> <li>• si petite, un groupe peut tester deux organisations</li> <li>• si grande : possibilité d'étoffer par des fonctions de jury ou d'observateur</li> </ul>    |
| <b>Ils l'ont testé</b>                                                  | UBAT : 120 personnes, CEE : 20 personnes, IAE Lille : 40 personnes, Ile de La Réunion : 50 personnes, EM Lyon, ...                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Retours d'expérience</b>                                             | « un moment convivial et extrêmement formateur » ; « on voit immédiatement l'impact des méthodes d'organisation » ; « on voit bien les formes d'organisation plus impliquantes et plus motivantes que les autres »                                                                                                                                                                                              |
| <b>Commentaires des visiteurs de l'exposition du 18 mai 2017</b>        | « Semble parfait pour une introduction au cours sur les organisations ou le management. »<br>« Extraire le public de son environnement habituel pour une activité culinaire est propice au recul. »<br>« Des productions de groupe faciles à comparer. »                                                                                                                                                        |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><i>« Il semble que seule l'ANACT ait la licence d'utilisation en France ; forces vives à démultiplier pour répondre à la forte demande ? »</i></p> <p><i>« Envisager une adaptation avec des produits non frais, pour une mise en œuvre plus simple. »</i></p> <p><i>« Jeu très séduisant. Semble très pertinent pour faire le lien entre modes d'organisation, mode de management et conditions de travail. Il manque cependant les conditions claires de « ventes » du jeu. Contacts en cours »</i></p> |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### 4.1.8.5 Lien vers les supports sur l'espace numérique de travail

<https://drive.google.com/open?id=0B02R58XzSUj6MmlmNENwMS1heUU>

#### 4.1.8.6 Résumé / communication officielle

[Retour sur le 18 mai 2017 sur le thème « l'Humain dans la performance globale ça s'apprend ? »](#)



80 personnes de la communauté Elence et du monde de l'entreprise se sont retrouvées le 18 mai 2017 sur le thème « **l'Humain dans la performance globale ça s'apprend ?** ».

Cette journée, organisée par l'équipe du chantier B12 (formation initiale dans l'enseignement supérieur) et en partenariat avec l'ANACT, a bénéficié des locaux et de l'extraordinaire support logistique de l'ISARA de Lyon.

Le matin, les participants ont d'abord pu butiner, par des rounds rythmés de 12 minutes, dans un forum d'une vingtaine de stands correspondant à différents types d'**innovation pédagogique** (MOOC, cas pédagogique, jeux, Fab lab et learning lab, retour d'expérience) et liés à **SQVT&PG**.

Ils ont ensuite eu l'occasion d'en expérimenter certains (modules de formation utilisant la réalité virtuelle par Speedernet, retours d'expérience au travers du théâtre avec Grenoble Ecole de Management, films scénarisés CARSAT/INRS, pédagogie INEXO Lean et Santé, jeu Kalliance©de management des équipes, jeu RPS ANACT, Serious game ETHIMAK portant sur l'éthique et la RSE).

L'après-midi, tous se sont retrouvés pour un world café reprenant les différentes familles de dispositifs exposés ci-dessus et cinq questions à traiter au regard du vécu de la matinée et dans l'objectif de prendre en compte l'humain dans la performance globale :

- **Qu'apporte ce dispositif ?**
- **A quelles conditions ce type de dispositif fonctionne-t-il ?**
- **En quoi fait-il évoluer les métiers de l'accompagnement et de la formation initiale ou continue ?**
- **Comment métamorphoser ce type de dispositif ?**

Et pour terminer les participants ont fait part de leurs étonnements sur ces dispositifs.

L'[ANACT](#) a clôturé la journée par une belle synthèse de ses travaux sur la question.

Des livrables de cette journée, très riche en présentations, échanges et réflexions, sont en cours de réalisation, avec notamment une fiche de synthèse de chaque dispositif d'innovation pédagogique et une synthèse du world café de l'après-midi.

Les participants ont apprécié le large panel de dispositifs d'innovation pédagogique proposé au cours de cette journée et ont pu réfléchir collectivement sur les outils appropriés et adaptables le plus directement dans leur organisation.

Pascale PAYAN – Déléguée Générale de l'[AGERA](#)

Pilote du [chantier B12 \(formation initiale dans l'enseignement supérieur\)](#)

04 27 46 57 37

06 77 96 22 91

L'équipe chantier B12 : Didier Cote, Carsat Rhône-Alpes, Françoise Robert RHEOPOLE, Pascale Payan AGERA.



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 Plaquelette Elence : voir épisode 1

8.2 Accord National Interprofessionnel : EXTRAIT ; *voir épisode 1*

8.3 Plaquelette 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 2*

8.6 Reporting CNAMTS : *voir épisode 2*

8.7 Support état des lieux : établissement ; *voir épisode 2*

8.8 Support état des lieux : enseignements ; *voir épisode 2*

## 8.9 Participation J1 à J6

| ECOLE              | NOM participant   | PRENOM        | 15/09/2016 | 11/17/2016 | 01/12/2017 | 3/16/2017 | 6/22/2017 | 11/14/2017 |
|--------------------|-------------------|---------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|------------|
| AGERA              | Payan             | Pascale       | x          | x          | x          | x         | x         | x          |
| ANACT              | Chappert          | Florence      | x          | x          | excusée    | x         |           |            |
| ANACT              | Bugand            | Ludovic       |            | x          | x          |           |           |            |
| ANACT              | Begon             | Emmanuelle    |            |            |            | x         | x         |            |
| ARACT              | Mercier           | Loes          |            |            |            | x         |           |            |
| ARAVIS             | Bertin            | Jérôme        | x          |            |            |           |           |            |
| ARAVIS             | Jutras            | François      |            | x          |            |           |           |            |
| CAFOC Dijon        | Billet            | Pierre        |            |            |            |           |           |            |
| CAFOC Lyon         | Dujardin          | Dominique     |            | x          | x          | excusée   | x         |            |
| CARSAT             | Cote              | Didier        | x          | x          | x          | x         | x         | x          |
| CARSAT             | Thomasset         | Luc           |            | x          |            |           |           |            |
| CNAM               | Molegnana         | Jacques       |            |            |            |           |           |            |
| EC LYON            | Galland           | Marie-Annick  |            |            |            |           |           |            |
| ECAM               | Collette          | Christophe    |            |            |            |           | x         |            |
| ECAM               | Caron             | Jean-François | x          | x          | x          | x         | x         |            |
| ECAM               | Rosati            | Christine     | x          |            | x          | x         | x         | x          |
| EM.DE LYON         | Seidel            | Fred          |            |            |            |           | x         |            |
| EM.DE LYON         | Goreeba           | Sanjana       |            |            |            |           |           |            |
| EM.DE LYON         | Popova            | Svetlana      |            |            |            |           |           |            |
| EM.DE LYON         | Soenen            | Guillaume     |            |            |            | x         |           |            |
| EM DE LYON / ST Et | Bachelard         | Olivier       |            |            |            | x         |           | x          |
| EMSE               | Dubruc            | Nadine        | x          | x          | excusée    | excusée   | x         | x          |
| EN 3S              | Beaudouin         | Christophe    |            |            | excusé     | excusé    |           |            |
| EN 3S              | Cardineau         | Agnès         | x          | x          | ?          |           | x         | x          |
| ENISE              | Tabone            | Nadine        |            | x          | excusée    | excusée   |           |            |
| ENISE              | Letang            | Kristell      |            |            |            |           | x         |            |
| ENSASE             | Pizon             | Olivier       | x          | x          | excusé     | x         | x         |            |
| ENSASE             | Desjeux           | Benoît        |            |            |            |           |           |            |
| ENSSIB             | Terrié            | Chantal       |            |            |            |           |           |            |
| ENTPE              | Caron             | Emmanuelle    | x          |            | x          |           |           | x          |
| ENTPE              | Prudhomme-Deblanc | Catherine     |            |            |            | x         |           |            |
| ENTPE              | Michel            | Pierre        |            |            |            |           |           |            |
| ESC CLERMONT       | Casalegno         | Jean Claude   | x          |            | excusé     | excusé    |           |            |
| ESC CLERMONT       | Nivet             | Brigitte      | x          |            | excusée    | excusé    |           |            |
| ESDES              | Tessier           | Nathalie      |            |            | x          | x         |           |            |
| ESDES              | Mercuri Chapuis   | Sylvaine      |            |            |            | x         |           |            |

|                             |                    |                    |   |   |         |         |        |   |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|---|---|---------|---------|--------|---|
| ESQESE                      | Reymermier         | Denis              | x | x | excusé  | x       |        |   |
| ESQESE                      | Goubier            | Vincent            |   | x | x       |         | x      |   |
| ESQESE                      | Demazières         |                    |   |   |         |         |        |   |
| Grenoble INP-Esisar         | Guillemot          | Nadine             |   |   |         | x       |        |   |
| Grenoble INP-Esisar         | Daurat             | Frédéric           |   |   |         | x       |        |   |
| Grenoble INP-Esisar         | Jeanne             | Céline             |   |   |         |         | x      |   |
| Groupe IGS                  | Taphanel           | Ludovic            | x | x | x       | x       |        |   |
| IGS-RH                      | Vitali             | Laurence           |   | x | x       | excusée | x      | x |
| Groupe IGS                  | Prudhomme          | Lionel             |   |   |         |         |        |   |
| Groupe IGS                  | Masson             | Valérie            |   |   |         |         | x      |   |
| IAE Lyon et ENSP            | Monier             | Hélène             |   |   |         |         |        |   |
| IAE St Etienne              | Pellegrin          | Frédéric<br>Gérard |   | x |         |         |        |   |
| IAE St Etienne              | Massard            | Nelly              |   | x | x       |         |        |   |
| IAE St Etienne              | Bruyère            | Christelle         |   |   | x       |         |        |   |
| IAE St Etienne              | Dine               | Sébastien          |   |   |         |         |        |   |
| IDRAC LYON                  | Merle              | Karine             | x | x | x       | x       | x      | x |
| IDRAC LYON                  | Ricardez Delli     |                    | x | x |         | x       | x      |   |
| INSA LYON                   | Subai              | Corinne            |   | x | excusée |         |        |   |
| INSEEC                      | Richard            | Damien             |   | x | x       | excusé  |        |   |
| INSEEC                      | Galois             | Isabelle           |   |   |         | x       |        |   |
| ITII Lyon                   | Cognet             | Christian          |   |   |         |         |        |   |
| ISARA                       | Demonte            | Valérie            | x |   |         |         | x      |   |
| ISARA                       | Pineau             | Christian          |   | x | x       |         |        |   |
| ISARA                       | Gri                | Pascale            |   |   |         | x       |        |   |
| ISTP-France                 | Boissiere          | Annick             | x | x | x       | excusée |        |   |
| ISARA                       | Brives             | Hélène             |   |   |         |         |        |   |
| ISARA                       | Désolé             | Mathieu            |   |   |         |         |        |   |
| POLYTECH CLERMONT           | Bacconnet          | Claude             | x | x | x       | x       | excusé |   |
| POLYTECH CLERMONT           | Bouet              | Marinette          |   |   |         | x       | x      |   |
| REGION Auvergne Rhône-Alpes | Leclerc            | Estelle            | x |   |         |         |        |   |
| RHEOPOLE                    | Robert             | Françoise          | x | x | x       | x       | x      | x |
| SIGMA Clermont              | Marian             | Hélène             |   | x | excusée |         |        |   |
| SIGMA Clermont              | Laurent            | Frédéric           |   |   |         | x       |        |   |
| UNIV CATHOLIQUE DE LYON     | Gilomini           | Patrick            |   |   |         |         |        |   |
| UNIV LYON 2                 | Baudry             | Bernard            |   |   |         |         |        |   |
| UNIV LYON 2                 | Bobillier-Chaumont | Marc-Eric          |   |   | x       |         |        |   |
| UNIV LYON 2/ECL             | Body               | Salima             |   |   | x       |         |        |   |
| VetAgro Sup                 | Tinacci            | Pascale            |   |   | ?       |         |        |   |



## 8.10 Participants 18 mai 2017



| Nom         | Prenom        | Societe                    |
|-------------|---------------|----------------------------|
| BABULE      | Karine        | ANACT                      |
| Begon       | Emmanuelle    | Anact                      |
| Bertin      | Jérôme        | ARACT                      |
| BOISSIERE   | Annick        | ISTP                       |
| BOTTOLIER   | Brigitte      | ISARA Lyon                 |
| BOURGEOIS   | CORINNE       | THESAME                    |
| BRAHAMI     | Laure         | DIRECCTE                   |
| Brives      | Hélène        | isara                      |
| BUI-LETURCQ | Marie         | UCLY ESQESE                |
| BURLET      | Mélanie       | Anact                      |
| BUSSIERE    | Sabine        | Pole formation Santé       |
| CARDINEAU   | Agnès         | EN3S                       |
| CARON       | Jean-François | ECAM                       |
| CARON       | Emmanuelle    | ENTPE                      |
| Certain     | emmanuel      | aminov conseil             |
| CHAPPERT    | Florence      | ANACT                      |
| CHEVALLET   | Romain        | ANACT                      |
| COLLETTE    | Christophe    | ECAM EXPERT                |
| COTE        | Didier        | Carsat RA                  |
| DECHAND     | Cécile        | THESAME                    |
| DEMONTE     | Valérie       | ISARA Lyon                 |
| Désolé      | Mathieu       | ISARA Lyon                 |
| Dorville    | Stéphane      | Kalliance                  |
| Dubruc      | Nadine        | Mines Saint-Etienne        |
| DUJARDIN    | DOMINIQUE     | CAFOC                      |
| DULIEU      | Sandra        | DIRECCTE                   |
| Escriva     | evelyne       | ANACT                      |
| Fournier    | Jean-Pierre   | Potentiel stratégie        |
| FRANCOU     | Fabien        | Aract Auvergne Rhône Alpes |
| Gallice     | Jean          | ISARA Lyon                 |
| Garcia      | Andrea        | Garcia                     |
| GONTARD     | Adi           | AGERA                      |
| GRIDEL      | Sergio        | FCS Conseil                |
| Guibert     | anne          | aract                      |
| GUILBERT    | Laetitia      | Nicomak                    |
| HALLIER     | Arnaud        | ISARA                      |

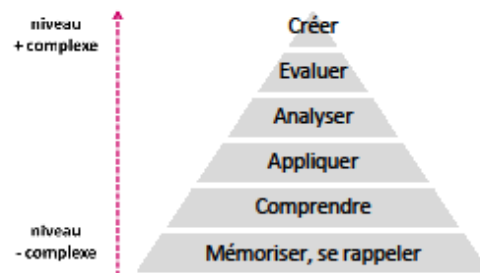


|              |            |                               |
|--------------|------------|-------------------------------|
| JUTRAS       | François   | ARACT Auvergne-Rhône-Alpes    |
| LECLERC      | Estelle    | Région AURA                   |
| LECOMTE      | Gwenaële   | ISARA                         |
| LEROUX       | Jean Paul  | INRS                          |
| LESAVRE      | Laurent    | GEM                           |
| LEVET        | Pascale    | IAE Lyon                      |
| LOZANCIC     | Nicolas    | Speedernet                    |
| MANNEH       | Diana      | Kalliance                     |
| MAZET        | Alexandra  | CNAM Drôme Ardèche            |
| Mercier      | Loes       | Aract Auvergne Rhône-Alpes    |
| MERLE        | karine     | IDRAC Business school         |
| Mertzweiller | Luc        | Campus Veolia                 |
| NGUYEN       | Christophe | Empreinte humaine             |
| Ollion       | Emilie     | ISARA-Lyon                    |
| PAYAN        | Pascale    | AGERA                         |
| PIN-CLARET   | Isabelle   | Carsat Rhône-Alpes            |
| PIZON        | olivier    | ENSASE                        |
| POUSSIELGUE  | Sébastien  | Centrale Lyon                 |
| REYMERMIER   | DENIS      | ESQESE (UCLy)                 |
| Richou       | Karine     | EMSE                          |
| ROBERT       | Françoise  | RHEOPOLE                      |
| Rousseaux    | Hyacinthe  | EM Lyon                       |
| Sanrey       | Sarah      | ESDES                         |
| SARAZIN      | Béatrice   | ANACT                         |
| SIMERAY      | David      | ECAM EXPERT                   |
| Sorrentino   | Fanny      | anact                         |
| SUISSA       | Daniel     | UCLy                          |
| Taphanel     | Ludovic    | IGS-RH                        |
| THOMAS       | Arnaud     | Anact                         |
| THOMASSET    | Luc        | Carsat Rhône-Alpes            |
| TRAN         | Abigail    | DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes |
| VITALI       | Laurence   | IGS-RH                        |

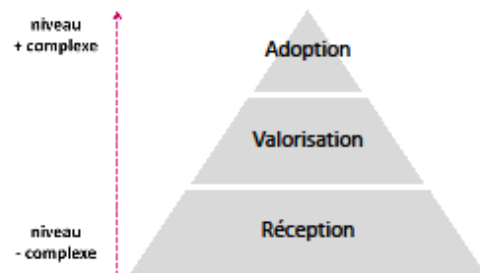
## 8.11 Taxonomie de Bloom

## Taxonomies d'objectifs d'apprentissage et exemples de verbes d'action

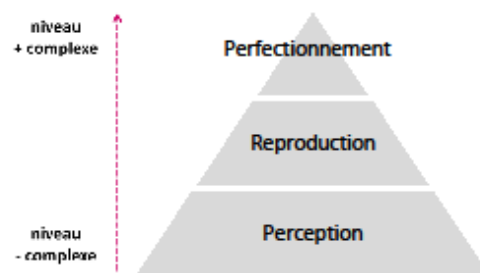
La taxonomie de Bloom (1956) révisée par Krathwohl (2002) peut être utile pour cibler un niveau d'apprentissage de type cognitif.



Pour les apprentissages de type affectif, on peut utiliser la taxonomie proposée par Berthiaume et Daele (2013)



Berthiaume et Daele proposent aussi une taxonomie pour les apprentissages de type psychomoteur.



## 8.12 Verbes d'actions pour les compétences



## Liste de verbes d'action

|                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>DECIDER</u></b><br>Arrêter<br>Choisir<br>Conclure<br>Déterminer<br>Éliminer<br>Fixer<br>Juger<br>Opter<br>Régler<br>Résoudre<br>Trancher                                          | <b><u>GERER</u></b><br>Acquérir<br>Amortir<br>Budgéter<br>Assainir<br>Comptabiliser<br>Consolider<br>Economiser<br>Enrichir<br>Equilibrer<br>Exploiter<br>Gagner<br>Investir<br>Optimiser<br>Rentabiliser | <b><u>DIRIGER</u></b><br>Animer<br>Commander<br>Conduire<br>Confier<br>Définir<br>Déléguer<br>Gouverner<br>Guider<br>Impulser<br>Inspirer<br>Instituer<br>Manager<br>Piloter<br>Présider     | <b><u>ADMINISTRER</u></b><br>Classer<br>Compter<br>Enregistrer<br>Etablir<br>Gérer<br>Inventorier<br>Ranger<br>Recenser<br>Régir<br>Répertorier                                | <b><u>PRODUIRE</u></b><br>Appliquer<br>Effectuer<br>Exécuter<br>Faire<br>Réaliser<br>(+ autres activités à caractère répétitif à la base d'une technicité) |
| <b><u>ORGANISER</u></b><br>Aménager<br>Anticiper<br>Arranger<br>Coordonner<br>Distribuer<br>Etablir<br>Planifier<br>Préparer<br>Prévoir<br>Programmer<br>Répartir<br>Structurer         | <b><u>COMMUNIQUEUR</u></b><br>Dialoguer<br>Discuter<br>Echanger<br>Ecouter<br>Exprimer<br>Informer<br>Interviewer<br>Négocier<br>Partager<br>Rédiger<br>Renseigner<br>Transmettre                         | <b><u>DEVELOPPER</u></b><br>Accroître<br>Améliorer<br>Augmenter<br>Commercialiser<br>Conquérir<br>Elargir<br>Etendre<br>Déclencher<br>Implanter<br>Lancer<br>Progresser<br>Promouvoir        | <b><u>CHERCHER</u></b><br>Analyser<br>Calculer<br>Consulter<br>Enquêter<br>Etudier<br>Examiner<br>Expérimenter<br>Observer<br>Prospecter<br>Rechercher<br>Sonder               | <b><u>FORMER</u></b><br>Animer<br>Apprendre<br>Conduire<br>Développer<br>Eduquer<br>Entraîner<br>Eveiller<br>Instruire<br>Sensibiliser<br>Transformer      |
| <b><u>CONTROLLER</u></b><br>Apprécier<br>Enquêter<br>Eprouver<br>Evaluer<br>Examiner<br>Expérimenter<br>Mesurer<br>Prouver<br>Superviser<br>Surveiller<br>Tester<br>Valider<br>Vérifier | <b><u>CREER</u></b><br>Adapter<br>Améliorer<br>Concevoir<br>Construire<br>Découvrir<br>Elaborer<br>Imaginer<br>Innover<br>Inventer<br>Renouveler<br>Transformer<br>Trouver                                | <b><u>NEGOCIER</u></b><br>Acheter<br>Arbitrer<br>Argumenter<br>Conclure<br>Consulter<br>Convaincre<br>Démontrer<br>Discuter<br>Influencer<br>Persuader<br>Placer<br>Proposer<br>Sélectionner | <b><u>CONSEILLER</u></b><br>Aider<br>Clarifier<br>Comprendre<br>Diagnosticuer<br>Eclairer<br>Ecouter<br>Guider<br>Inciter<br>Orienter<br>Préconiser<br>Proposer<br>Recommander |                                                                                                                                                            |

## 8.13 Compétences

|     |                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| C01 | Construire des indicateurs de performance globale, (intégrant par exemple le capital immatériel, la santé, la cohérence aux valeurs, la justice organisationnelle et, plus généralement, les résultats d'enquête sociale, ainsi que les éléments de RSE...). |
| C02 | Arbitrer de manière éclairée entre une performance à court terme et une performance à long terme.                                                                                                                                                            |
| C03 | Créer un cadre sécurisé pour faciliter les dialogues de qualité (esprit critique valorisé, temps, espace de discussion, acteurs pertinents et légitimés).                                                                                                    |
| C04 | Mettre le travail réel au cœur des discussions (échanger à partir du "comment" le travail est réellement fait "sur le terrain").                                                                                                                             |
| C05 | Favoriser les négociations fondées sur les intérêts et la médiation.                                                                                                                                                                                         |
| C06 | Développer le dialogue social.                                                                                                                                                                                                                               |
| C07 | Organiser la transversalité, le décloisonnement (entre métiers, services, générations, acteurs, tiers externes).                                                                                                                                             |
| C08 | Gérer et optimiser la collaboration à distance.                                                                                                                                                                                                              |
| C09 | Favoriser les partenariats (internes ou externes), animer une communauté (groupes de pairs...).                                                                                                                                                              |
| C10 | Définir les modes collectifs de décision (co-construction, consensus, compromis, consultation) avec les acteurs concernés.                                                                                                                                   |
| C11 | Permettre le principe de subsidiarité, favoriser l'autonomie, accompagner la montée en responsabilité.                                                                                                                                                       |
| C12 | Co-définir la qualité du travail (partager ce qu'est un travail "bien fait" et agir en cohérence).                                                                                                                                                           |
| C13 | Incarner une éthique de discussion (partager les valeurs et agir en cohérence, valider la norme si adhésion de tous, centré sur le réel et situé).                                                                                                           |
| C14 | Construire le sens en équipe (alignement sens au travail et sens du travail, lien finalités, valeurs).                                                                                                                                                       |
| C15 | S'assurer de la cohérence des activités avec la stratégie de la structure.                                                                                                                                                                                   |
| C16 | Intégrer les évolutions sociétales (culture, économie, droit...).                                                                                                                                                                                            |
| C17 | Définir ou mettre en œuvre une politique RSE.                                                                                                                                                                                                                |
| C18 | Favoriser l'agilité (prendre en compte la réalité du terrain et externe de manière itérative, permettre les ajustements, l'auto-organisation des équipes).                                                                                                   |
| C19 | Encourager petits pas et expérimentations, exploiter les erreurs.                                                                                                                                                                                            |
| C20 | Concevoir, faire vivre des organisations du travail « capacitantes » (permettre le "pouvoir d'agir", mettre en adéquation les ressources avec les capacités des personnes à exercer ce pouvoir).                                                             |
| C21 | Intégrer dans les projets une conception de situations de travail contribuant à la santé, la sécurité et la QVT.                                                                                                                                             |
| C22 | Améliorer continûment, en intégrant les conditions de travail.                                                                                                                                                                                               |
| C23 | Organiser le transfert de compétences.                                                                                                                                                                                                                       |
| C24 | Favoriser la montée en compétence.                                                                                                                                                                                                                           |
| C25 | Individualiser les parcours.                                                                                                                                                                                                                                 |
| C26 | Reconnaître résultats et efforts.                                                                                                                                                                                                                            |
| C27 | Prendre en compte toutes les dimensions de la santé au travail : physique, psychologique et sociale.                                                                                                                                                         |
| C28 | Identifier les enjeux et mesurer les risques pour définir d'une stratégie d'action (y compris pour les engagements personnels dans la structure).                                                                                                            |
| C29 | Budgéter.                                                                                                                                                                                                                                                    |



|     |                                                                                                                                                                                  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| C30 | Ecouter.                                                                                                                                                                         |
| C31 | Mettre en œuvre organisation équilibre, vie professionnelle, vie personnelle.                                                                                                    |
| C32 | Conseiller, écouter, guider.                                                                                                                                                     |
| C33 | Savoir problématiser la question SQVT.                                                                                                                                           |
| C34 | Evaluer l'adéquation à l'organisation et des résultats aux objectifs (SQVT/PG) attendus au rendre possible l'évaluation chemin faisant et l'émergence de résultats inoffensives. |
| C35 | Observer et comprendre les souffrances au travail.                                                                                                                               |
| C36 | Participer à l'observation de la santé dans l'entreprise (Référentiel BEST&ST).                                                                                                  |
| C37 | Se référer au cadre réglementaire et normatif qui s'applique à l'entreprise (Référentiel BES&ST).                                                                                |
| C38 | Communiquer avec les acteurs de prévention internes et externes (Référentiel BES&ST).                                                                                            |
| C39 | Identifier les dangers et les situations de travail dangereuses existantes et futures (Référentiel BES&ST).                                                                      |
| C40 | Evaluer les risques d'accident et d'atteinte à la santé (Référentiel BES&ST).                                                                                                    |
| C41 | Supprimer et réduire les risques (Référentiel BES&ST).                                                                                                                           |
| C42 | Mettre en pratique une démarche de maîtrise des risques professionnels en cohérence avec le management de l'entreprise (Référentiel BES&ST).                                     |
| C43 | Participer à l'amélioration du système de management (Référentiel BES&ST).                                                                                                       |
| C44 | Mener un entretien au "poste" et hors poste de travail.                                                                                                                          |
| C45 | Savoir observer l'activité de travail (Livre blanc).                                                                                                                             |
| C46 | Débattre collectivement (Livre blanc).                                                                                                                                           |
| C50 | Simuler le travail futur (Livre blanc).                                                                                                                                          |
| C51 | Piloter la performance à partir de la réalité de l'activité (Livre blanc).                                                                                                       |
| C52 | Décrypter les situations de travail avec le travail d'enquête (Livre blanc).                                                                                                     |

## 8.14 Exemples de modalités pédagogiques

|                                 |                                |                               |
|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| Etude de cas                    | Exposé                         | Questionnement                |
| Association étudiante           | Mime                           | Story telling                 |
| Livre                           | Table ronde                    | Apprentissage                 |
| Nugget learning                 | Quiz                           | Tutoriel                      |
| Cours magistral                 | E-learning                     | Animation                     |
| Lien stage                      | Mind mapping                   | Forum                         |
| Brochure                        | Brain storming                 | Webinar                       |
| Blended                         | Post It                        | Communauté                    |
| TP                              | Diaporama                      | Présentation voix off         |
| Lien Projet                     | Réseau sociaux                 | Reportage                     |
| Film                            | Wiki                           | Conférence Facebook / twitter |
| Retour d'expérience             | Classe virtuelle               | Vie étudiante                 |
| TD                              | Coaching                       | Emission TV                   |
| Théâtre                         | Débat                          | Travaux en grand groupe       |
| Réalité Virtuelle               | Réalisation documentaire       | Atelier                       |
| Travaux de groupe               | Audit                          | Travaux en sous groupes       |
| Séminaire                       | Diagnostic                     | Questions à la cantonade      |
| Jeux de rôle                    | Enquête                        | Paper board                   |
| Réalité augmentée               | Recherche                      | Tableau blanc                 |
| Ateliers                        | Carnet de bord                 | Tableau blanc interactif      |
| Colloque                        | Récit d'expérience             | Séance créativité             |
| MOOC                            | Groupe de parole               | Echanges                      |
| Fab Lab                         | Simulation                     | Commande d'entreprise         |
| Fil rouge                       | Autoscopie                     | Présentation de stage         |
| Conférence                      | Travaux réflexifs              | Soutenance                    |
| SPOOC                           | Groupe d'analyse des pratiques | Pastilles                     |
| Mise en situation en entreprise | Compagnonnage                  | Podcasts                      |
| Cas pédagogique                 | Tutorat                        | Classe inversée               |
| Fonctionnement école            | Métablan                       | Incubateur d'entreprise       |
| Article                         | Photo langage                  | Hackathon                     |
| Serious game                    | Mémoire                        |                               |
| Recherche documentaire          | Démonstration                  |                               |

## 8.15 Travaux de groupe World café 18 mai 2017 (exhaustif)

### 1/ MOOC

#### Apports

##### 1.1

- Apprentissage étalé dans le temps sur plusieurs semaines / souplesse pour l'apprenant
- Moins de face à face pédagogique
- Utilisé pour cours magistral
- vidéos avec cas d'entreprise
- Transport individuel + transport collectif
- Gestion de grands nombres d'élèves
- Se former gratuitement, volontairement
- Apports de connaissances, sensibilisation, communautés de pratiques.

##### 1.2/

#### Conditions

En +

- Dispositif en FFP
- « Hotline »
- Du temps
- De l'autonomie / initiative
- De la motivation
- Un objectif précis pour l'apprenant
- Une connexion qui fonctionne
- Un bon scénario (scénarisation)
- L'accès à des forums adaptés
- Variété des supports / modalités pédagogiques
- Qualité pédagogique

##### 1.3/

#### Evolution

- Création / Animation de communautés spontanées
- On passe d'enseignant à animateur
- Modérateur contenus
- Evolution métier
- scénarisation
- capter le public
- Cours All Over The Word
- Temps / lieux logistiques (déplacement / FC notamment)
- Pé + pédagogie inversée

##### 1.4/

#### Métamorphoser

- Décentraliser
- Panier sur impact
- Moins de densité infos allégées
- Expliquer en amont l'investissement
- Plus de compréhension R
- MOOC → blended learning
- Participant dont en capacité de « remettre » son vécu
- Réintégrer en temps de travail
- Temps dédié / intégrer → pas de fond
- Intégrer dans le travail

### 1.5/ MOOC → ça crée des opinions

MOOC Pê inquiétant

\* Le MOOC : Lequel ?

→ Une numérisation du cours ?

\* Techniquement limité

\* Beaucoup de travail / financement / concept / technique / enseignement pour garder le côté attractif

\* Beaucoup de moyen

→ Amont

→ Aval + de perdant (forum)

\* Etalement du temps / souplesse

→ Différent FI / FC

\* Moins de base de Prérequis

\* Temps délimité

\* Différent MOOC

→ Concepts / apports

→ Sensibilité

- Comment on gère les perdants / les conflits ?

- Perdre c'est apprendre

- Du plaisir et de l'imaginaire

- Condition de la créativité

- Décalage permet à tous l'égalité

- Notion de frustration liée au temps.

## 2/ Cas pédagogique

### 2.1

- Réel, concret, pas théorique. Se décaler de l'approche. Mise en lien des différents sujets

- Orientation d'un débat sur le sujet traité échanges connaissances

- Approfondissement dans un cadre dédié

- Apprentissage travail en groupe + restitution globale, expression des différents points de vue, animation « souple »

- Mise en perspective par l'animateur

- Sécurisation sur sujet sensible (FC) + libération parole + posture.

- Cible

- Performance du travail en groupe

- Aborder la complexité des situations

### 2.2

Notice pédagogique, cas rédigé pour exploitation pédagogique / Objectif pédago perf. QVT

- Φ trop éloigné de la réalité des apprenants – 1 cas « pour de vrai »

- ? étude de cas spécifique métier

- Support vidéo papier

- Cas maîtrisé par l'animateur

- Cadre d'analyse du cas

- Pas une lecture possible.

### 2.3

- Animateur en position de co-construction pas « sachant » prise de risques

- Supports plus adaptés aux outils et technologies numériques. Multimédias.

- Actualisation permanente des données du cas réel.

- Questionnement de l'animateur.



- Sort de sa zone de confort
- Gestion d'une dynamique de groupe
- Rôle d'accompagnement +++
- Notion de performance et de l'humain dans l'accompagnement et l'animation.

## 2.4

Et si le cas était construit et choisi par les apprenants ?(avec un objectif modeste).

Et si on développait la mécanique « serious game », la gamification / défi jeu de rôle ?

## 2.5

(?) Evaluation (compétences ?)

(?) Lien évolution animateur/cas

(?) Accompagnant (cas/groupe)

(?) Lien cas/réalité de l'apprenant

## 3/ Jeux

### 3.1 Apports

- Décalage
- Mobilisation :  
Prise de conscience  
Révèle potentiel ent.
- Diminue l'enjeu (liberté d'expression) : recul
- Participatif
- Cadre et enjeu → chemin
- Libère tensions
- Cas concret
- Ancrage émotionnel (Fort) + Émotions
- Droit à l'erreur
- Timer : dynamique
- Expérimentation, exploration des comportements
- Permet d'oser
- Fait marquant
- Pour faire tomber les masques
- Met en lumière les forces et faiblesses de l'humain
- Distance affective
- Motivation (forme) → plaisir
- Confiance mutuelle

### 3.2 conditions Succès

- Envie de jouer : ludique
- conscient d'une activité pédagogique
- Autre forme mais complémentaire
- Attention au mot « jeu »
- Coopération / Collectif
- Maîtrise de l'animateur : accompagnement des joueurs / belle expérience
- Habitude du jeu
- Implication

### 3.3 Evolution

- Toujours utilisé

- Outil numérique change la forme : génération
- Animateur : observation
- Plus exigeant
- Gestion de hiérarchie d'informations : interrogations des infos
- Comment on décide à comment décider ?
  - Quelle exploitation du jeu ? Du fait de jouer ?
  - Importance du débrief
  - A quelles conditions je participe ?

### 3.4 Métamorphose

- Plus de règles (-)
- Renverser les règles
- Inventer de nouvelles règles : le jeu
- jeu : invente-moi
- intégration de ses propres réalités
- Veille / autre culture

## 4/ LAB/ Working expedition programme I.D.E.A Juridikthon

### 4.1/Apports

- Inspiration / concrétisation avec phase ouverture champs possibles
- Cadre sécurisé
- Sécurisation juridique
- Expérimentation – learning by doing – expérience vécue (sensation, physique, physique émotionnel)
- Lien tiers hors les murs : recul
- Apport contenu après
- Mouvement interactif et réflexif, essai / erreur, construction par échange

### 4.2/ Conditions

- Clarté des règles du jeu, objectif
- Acteurs représentatifs
- Cas concrets, réels
- Mobilisation des acteurs (les préparer)
- Dynamique collective
- Dispositif : reconstitution / décalage
- Climat de confiance des différentes parties (ER, SR) à travailler en amont
- Droit à erreur
- 1/3 intervenant garant des impacts sur individus et collectifs

### 4.3/ Impacts sur métiers accompagnement et FI, FC2

- Humilité de la posture : lui-même en apprentissage, en découverte.  
Quid des profils ? (Tous les profs ?)
- Accompagnement de l'émergence / apport de connaissance : quel type ?
- Ouverture à l'incertitude – Ajustement permanent : fortes capacités d'animation
- Background solide pour le mobiliser + capacité de synthèse
- Taille des groupes ? Seuil d'auto-portabilité par le groupe
- Travail de conception important
- Accompagnement conflit créateur

### 4.4/ Métamorphose ? FRONTIERES

- Problématiques sociétales : migration...

- Instauration / déconstruction : culture, langages, méthodes, discipline, enjeux, modes d'action
- porosité
- Combinaisons multiples : acteurs, thématiques, lieux...
- Quid de la réintégration /pérennisation = ENJEU FORT– Capacité d'interrogation
- Mobilisation générale de l'intervenant
- Mise en situation des apprenants

#### 4.5

- Quid du budget
- Quid de la formation et rémunération
- Hétérogénéité derrière le terme « Lab »
- Quelle différence avec d'autres dispositifs existants ?
- Langage commun : expérimentation

### 5/ REX -1/ Réflexivité

#### 5.1 - Apport

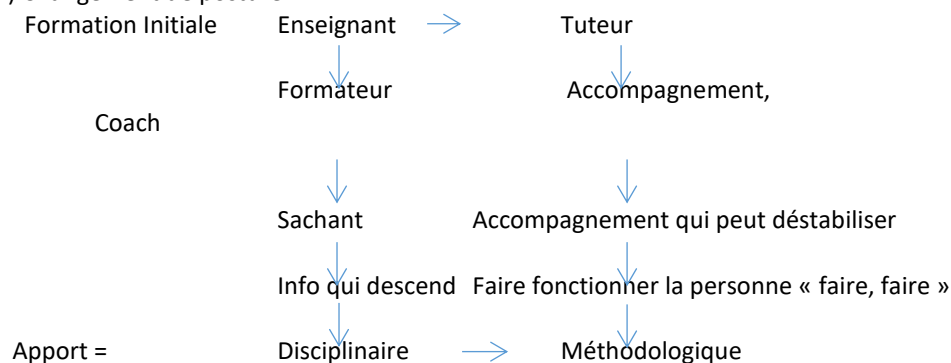
- 1) Approbation / Intégration d'un concept, d'une grille de lecture  
Ex reconnaissance
- 2) Vécu qui renvoie à situation de travail notamment leurs propres situations de travail
- 3) Partage vécu « similaire des autres »
- 4) permet prise de relativisation, recul, distances / idées reçues / « ça n'est pas moi » : ça n'est pas qu'un problème de personne. Permet un regard « dépersonnalisé », « dédramatisé ».  
Tous ne sont pas des pervers.
- 5) Permet d'approfondir, on va plus loin, plus de transformation personnelle : demande de + de Savoir
- 6) Permet d'élargir le socle des expériences humaines
- 7) Crédibilise le discours, la théorie
- 8) Contribue à une subjectivation de l'expérience = être sujet

#### 5.2 REX – 2/Conditions

- 1) (si groupe) climat de confiance, confidentialité
  - 2) Une écoute, une capacité d'accompagnement
  - 3) Un dispositif de tutorat
  - 4) Que l'apprenant comprenne le sens, l'objectif de ce récit, ce que l'autre va en faire / veut en faire
  - 5) Nécessité des outils / une méthode, exemple Théâtre en groupe
  - 6) Exige du temps « (à-ton dans les écoles, du temps à donner aux étudiants ? »)
  - 7) S'observer en sortant de « ce que l'on sait » :
- S'exprimer librement « je ne peux pas dire ça » + une attitude non jugement  
Un cadre sécurisant = droit à l'erreur

5/ REX Retours d'expérience par rapport à sa pratique, ses stages. 3/ Quel impact/évolution par rapport aux métiers de l'accompagnement, la FI/C

#### 1) Changement de posture



Exige :

Flexibilité,  
Solidité,  
Tolérance,  
Ouverture      remise en cause de ses méthodes

Formation Continue

- Cette évolution (rôle mise en relation / organisation) a eu lieu depuis tout temps, du partage, des expériences des autres, bonnes pratiques,
- Dimension de l'émotionnel

#### 5.4 / REX Retours d'expérience pratique professionnelle, vécu en stage.

Comment métamorphoser ce type de dispositif ?

MURIR

(beau, plein, sucré, mourir ?)

Capitalisation d'expériences

- Ne plus toujours transfigurer la réalité : « embellir la mémoire »

4 heures : tout ce temps pour sortir des banalités

- Temps
- Authenticité (tout ne s'est pas bien passé)
- Sortir de la facilité
- Ne pas passer pour un looser
- Accepter que ce soit douloureux  
(exemple : étudiant ne parle pas d'un accident qu'il a eu en stage)
- Sortir des attentes de l'école  
(Oral, déconnecté des notes, écrit, noté)
- Oser sortir des attentes de l'entreprise
- Me confronter aux questions de l'autre

#### 5.5/ REX 5/ Etonnements

1) Ce qui me touche c'est la transformation professionnelle

« en quoi cela a changé ma vie ? ». Le REX, être dans le vrai.

2) Pour faire bouger les choses, on a besoin de sortir du système de notation, des attentes de l'entreprise.

3) La transformation de posture du métier d'enseignant à tuteur

4) On ne peut pas transformer tous les enseignants en tuteur = prudence

5) Mûrir : On peut plus facilement exprimer ses émotions, s'extraire du jugement quand on a acquis une Maturité.

## 8.16 Bibliographie extrait du 1/2/2018

Fichier exhaustif avec mots clés et lien hypertexte :

<https://drive.google.com/open?id=1hFupWirUuSDvBufiQR7gMg78S8oeyRTL>

| Organisme | Auteur      | Type de support     | Nom                                                                                                                                         |
|-----------|-------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AGERA     |             | Doc numérisé        | Intégration de la santé et sécurité au travail dans la formation des ingénieurs, managers et architectes : la preuve par 9 bonnes pratiques |
| ANACT     | L. BUGAND   | Doc numérisé        | Présentation B1B2 J2                                                                                                                        |
| ANACT     | F. CHAPPERT | Doc numérisé        | Présentation                                                                                                                                |
| ANACT     | F. CHAPPERT | Doc numérisé        | Ressources pédagogiques faire école                                                                                                         |
| ANACT     | F. CHAPPERT | Doc numérisé        | Livre blanc Manager le travail                                                                                                              |
| ANACT     | F. CHAPPERT | Doc numérisé        | Livre blanc Manager le travail Synthèse                                                                                                     |
| ANACT     | ANACT       | Blog / page web     | Formes atypiques d'emploi et de travail                                                                                                     |
| ANACT     |             | e-learning          | Accueil des supports e-learning de l'ANACT                                                                                                  |
| ANACT     |             | e-learning          | Piloter sa démarche qualité de vie au travail                                                                                               |
| ANACT     |             | e-learning          |                                                                                                                                             |
| ANACT     |             |                     | ADS                                                                                                                                         |
| ANACT     |             |                     | Autodiagnostic fonctionnement d'un CHSCT                                                                                                    |
| ANACT     |             |                     | -                                                                                                                                           |
| ANACT     |             |                     |                                                                                                                                             |
| ANACT     |             |                     |                                                                                                                                             |
| ANACT     |             |                     |                                                                                                                                             |
| ANACT     |             |                     |                                                                                                                                             |
| ANACT     |             |                     |                                                                                                                                             |
| ANACT     |             |                     |                                                                                                                                             |
| ANACT     |             |                     | Ressources projet "Faire école"                                                                                                             |
| ANACT     |             | Blog / page web     | Formes atypiques d'emploi et de travail                                                                                                     |
| ANACT     |             |                     | ANACT-méthode conduit projet amélioration CDT                                                                                               |
| ANACT     |             |                     | ANACT-Quizz TMS                                                                                                                             |
| ANACT     |             | Jeu                 | Les RPS dans le document unique                                                                                                             |
| ANACT     |             | Ven.                | Tzatziki                                                                                                                                    |
| ANACT     |             |                     | Quinquaphonie                                                                                                                               |
| ANACT     |             | Cas pédago en ligne | CCMP Référence : H0615                                                                                                                      |
| ANACT     |             | Cas pédago en ligne | CCMP Référence : H0628                                                                                                                      |
| ANACT     |             | Cas pédago en ligne | CCMP Référence : H0641                                                                                                                      |
| ANACT     |             | Cas pédago en ligne | Développement durable dans la conchyliculture                                                                                               |
| ANACT     |             | Cas pédago en ligne | Fidélisation des personnels dans la transformation des viandes                                                                              |

|                            |                                                                  |                     |                                                                                                                |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ANACT                      |                                                                  | Cas pédago en ligne | Réorganisation d'une ligne de conditionnement de colorants alimentaires                                        |
| ARACT Auvergne Rhône Alpes | J. BERTIN                                                        | Doc numérisé        | Présentation B1B2 J1                                                                                           |
| ARACT Auvergne Rhône Alpes | F. JUTRAS                                                        | Doc numérisé        | Présentation B1B2 J2                                                                                           |
| ARACT Auvergne-Rhône-Alpes |                                                                  | Vidéo en ligne      | Collection collection « Comme un lundi »                                                                       |
| ARACT Auvergne-Rhône-Alpes |                                                                  | Doc numérisé        | PerfecoSanté                                                                                                   |
| ARACT Base-normandie       |                                                                  | Vidéo en ligne      | « Prendre en compte les conditions de travail dans un projet de conception de site de traitement des déchets » |
| ARACT Ile de France        |                                                                  | Vidéo en ligne      | Boulangerie gestes répétitifs                                                                                  |
| Biennale du design         |                                                                  | Blog / page web     |                                                                                                                |
| BPI France                 |                                                                  |                     | De l'homme réparé à l'homme augmenté                                                                           |
| CARSAT                     |                                                                  | Doc numérisé        | un nouvel acteur dans l'entreprise, le salarié compétent en santé-sécurité                                     |
| CARSAT                     |                                                                  | Doc numérisé        | statistiques AT-MP                                                                                             |
| CARSAT                     |                                                                  | Doc numérisé        | prévenir les TMS dans l'agroalimentaire, comprendre et agir                                                    |
| CARSAT                     |                                                                  | Doc numérisé        | 10 bonnes pratiques favorisant la santé au travail en contribuant à la performance globale des PME             |
| CARSAT                     |                                                                  | Doc numérisé        | statistiques AT-MP secteur agroalimentaire                                                                     |
| CARSAT                     |                                                                  |                     | CARSAT-TMS dans IAA et globalement prévention                                                                  |
| CARSAT Rhône-Alpes         | D. COTE                                                          | Doc numérisé        | Présentation B1B2 J1                                                                                           |
| CNAM – William Dab         |                                                                  | MOOC                | Eléments de santé au travail pour les ingénieurs et les managers                                               |
| CNAM – William Dab         |                                                                  | MOOC                | Eléments de santé au travail pour les ingénieurs et les managers                                               |
| CNAMTS                     |                                                                  | Doc numérisé        | Sinistralité 2015                                                                                              |
| ECAM                       | J.-F. CARON                                                      | Doc numérisé        | Présentation B1B2 J1                                                                                           |
| ECAM                       | J.-F. CARON                                                      | Doc numérisé        | Présentation B1B2 J2                                                                                           |
| ECAM                       |                                                                  |                     | Pédagogie INEXO Lean et santé                                                                                  |
| ECL                        |                                                                  |                     | IDEA                                                                                                           |
| Elence                     |                                                                  | Doc numérisé        | Rapport forum ouvert                                                                                           |
| Elence                     |                                                                  | Doc numérisé        | Premières réflexions                                                                                           |
| Elence                     |                                                                  | Doc numérisé        | Synthèse SQVT&PG C2 au 15 avril 2017                                                                           |
| EMLyon/ANACT               | P.-Y. GOMEZ (EMLyon), R. CHEVALLET (ANACT)<br>E. ESCRIVA (ANACT) | MOOC                |                                                                                                                |
| EUROGIP                    |                                                                  | Doc numérisé        | rapport Eurogip                                                                                                |
| Gouvernement               |                                                                  |                     | Addiction                                                                                                      |
| GREPS                      | S. BODY                                                          | Doc numérisé        | Présentation B1B2 J3                                                                                           |
| IDRAC                      |                                                                  |                     | Utilisation du cas CCMP France Telecom                                                                         |

|      |                     |                 |                                                                                                                             |
|------|---------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IGAS |                     | Doc numérisé    | Etablissements de santé Risques psychosociaux des personnels médicaux : recommandations pour une meilleure prise en charge  |
| INRS | J.-P. LEROUX et al. | Doc numérisé    | Rapport d'enquête sur l'enseignement de la santé et de sécurité au travail dans les écoles d'ingénieurs françaises          |
| INRS | -                   | e-learning      | Acquérir des bases en prévention des risques professionnels                                                                 |
| INRS |                     | e-learning      | Acquérir les notions de base sur les produits chimiques                                                                     |
| INRS |                     |                 | Évaluer les risques liés aux agents chimiques. Formation accompagnée à distance                                             |
| INRS |                     |                 | Témoignage "J'ai mal au travail"                                                                                            |
| INRS |                     | Doc numérisé    | prévenir les TMS                                                                                                            |
| INRS |                     | Doc numérisé    | Santé performance tous gagnants                                                                                             |
| INRS |                     | Vidéo en ligne  | Un premier jour                                                                                                             |
| INRS |                     | Vidéo en ligne  | Mettre en œuvre la grille GPS&ST                                                                                            |
| INRS |                     | DVD             | Maintenance tous risques.                                                                                                   |
| INRS |                     | DVD             | TMS du membre supérieur. Comprendre et agir.                                                                                |
| INRS |                     | DVD             | Naissance d'un lieu de travail.                                                                                             |
| INRS |                     | DVD             | Accident sur commandes (étude de cas multimédia).                                                                           |
| INRS |                     | DVD             | Un premier jour.                                                                                                            |
| INRS |                     | DVD             | Une enquête de l'agent Bio 07. Multimedia sur les risques biologiques.                                                      |
| INRS |                     | DVD             | Scène d'un chantier ordinaire.                                                                                              |
| INRS |                     | DVD             | Les conseils du professeur Chimico sur les risques chimiques.                                                               |
| INRS |                     |                 | Mettre en œuvre la grille GPSST.                                                                                            |
| INRS |                     | DVD             | Situations de travail dans le BTP                                                                                           |
| INRS |                     |                 | Le stress autravail : le démasquer et le prévenir                                                                           |
| INRS |                     | DVD             | Situations de travail dans l'industrie                                                                                      |
| INRS |                     |                 | Napo dans... Travailler ensemble                                                                                            |
| INRS |                     |                 | Napo dans le... Stress au travail                                                                                           |
| INRS |                     | DVD             | Manager la santé et la sécurité dans son entreprise                                                                         |
| INRS |                     | DVD             | Rouler pour le travail. Prévention du risque routier en mission.                                                            |
| INRS |                     | Doc numérisé    | Concevoir ou acquérir une machine efficace et sûre                                                                          |
| INRS |                     | Doc numérisé    | implantation des espaces de travail                                                                                         |
| INRS |                     | Doc numérisé    | conception de l'organisation des circulations et des flux dans l'entreprise                                                 |
| INRS |                     | Doc numérisé    | construire vos indicateurs pour atteindre vos objectifs                                                                     |
| INRS |                     | Doc numérisé    | optimiser votre gestion par des objectifs et des indicateurs pertinents                                                     |
| INRS |                     | Doc numérisé    | création de lieux de travail : 10 points clés pour un projet réussi                                                         |
| INRS |                     | Doc numérisé    | lean manufacturing, quelle place pour la santé au travail                                                                   |
| INRS |                     | Doc numérisé    | conception des machines et ergonomie                                                                                        |
| INRS |                     | Doc numérisé    | management de la santé-sécurité au travail , 5 conditions de réussite                                                       |
| INRS |                     | Doc numérisé    | aide au repérage des risques dans les PME-PMI                                                                               |
| INRS |                     | Blog / page web | évaluation des risques professionnels, principes et pratiques recommandés                                                   |
| INRS |                     | Doc numérisé    | questions-réponses sur le document unique                                                                                   |
| INRS |                     | Doc numérisé    | de l'évaluation des risques au management de la santé et de la sécurité au travail                                          |
| INRS |                     | Doc numérisé    | démarche pour intégrer la prévention aux différentes étapes d'un projet de conception ou d'aménagement des lieux de travail |
| INRS |                     | Doc numérisé    | vers le management de la santé et de la sécurité au travail                                                                 |

|      |  |                 |                                                                                                                       |
|------|--|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| INRS |  | Doc numérisé    | constituer des fiches de poste intégrant la sécurité                                                                  |
| INRS |  | Doc numérisé    | comment détecter les risques psychosociaux en entreprise                                                              |
| INRS |  | Doc numérisé    | vous avez dit TMS ?                                                                                                   |
| INRS |  | Doc numérisé    | démarche de prévention des TMS et outils pour l'action                                                                |
| INRS |  | Doc numérisé    | évaluer les facteurs de risques psychosociaux, l'outil RPS-DU                                                         |
| INRS |  | Doc numérisé    | santé et sécurité au travail : qui fait quoi                                                                          |
| INRS |  |                 | Risques psychosociaux : 9 conseils pour agir au quotidien                                                             |
| INRS |  | Doc numérisé    | formation à la sécurité, obligations réglementaires                                                                   |
| INRS |  | Doc numérisé    | analyser le travail pour maîtriser le risque TMS                                                                      |
| INRS |  | Doc numérisé    | Panorama des risques liés à l'utilisation de machines portatives                                                      |
| INRS |  | Doc numérisé    | vp3 : La fabrication additive, un empilement de risques ?                                                             |
| INRS |  |                 | Évaluer et prévenir les nuisances sonores                                                                             |
| INRS |  |                 | Faire l'état des lieux de l'entreprise en santé et en sécurité au travail                                             |
| INRS |  |                 | S'initier aux outils et méthodes de la démarche prévention                                                            |
| INRS |  |                 | Evaluer les risques d'une situation de travail et proposer des mesures de prévention                                  |
| INRS |  |                 | Organiser la prévention des risques dans l'entreprise                                                                 |
| INRS |  |                 | Intégrer les aspects santé et sécurité dans un projet d'entreprise                                                    |
| INRS |  | Logiciel        | RAYPLUS acoustique                                                                                                    |
| INRS |  | Logiciel        | Bruit                                                                                                                 |
| INRS |  | Logiciel        | MECAPREV                                                                                                              |
| INRS |  | Logiciel        | OSEV                                                                                                                  |
| INRS |  | Logiciel        | INRS Elec                                                                                                             |
| INRS |  | Logiciel        | MAVIMPLANT                                                                                                            |
| INRS |  | Logiciel        | SEIRICH                                                                                                               |
| INRS |  | e-learning      | Missions et fonctionnement du CHSCT                                                                                   |
| INRS |  | e-learning      | Les enquêtes du CHSCT                                                                                                 |
| INRS |  | e-learning      | CHSCT : la visite des locaux                                                                                          |
| INRS |  | e-learning      | Les avis du CHSCT                                                                                                     |
| INRS |  | e-learning      | CHSCT : promotion de la prévention                                                                                    |
| INRS |  | Logiciel        | OIRA                                                                                                                  |
| INRS |  | Webinaire       | Séminaire sur les RPS                                                                                                 |
| INRS |  |                 | <a href="http://www.inrs.fr/actualites/seminaire-rps-du.html">http://www.inrs.fr/actualites/seminaire-rps-du.html</a> |
| INRS |  | Webinaire       | SEIRICH                                                                                                               |
| INRS |  | Blog / page web | Revue hygiène et sécurité du travail                                                                                  |
| INRS |  | Vidéo en ligne  | Les mécanismes du stress au travail                                                                                   |
| INRS |  | Doc numérisé    | catalogue                                                                                                             |
| INRS |  | Doc numérisé    | INRS : prévention dans l'IAA                                                                                          |
| INRS |  | Doc numérisé    | INRS : dermatoses professionnelles                                                                                    |
| INRS |  | Vidéo en ligne  | INRS : chaîne Youtube                                                                                                 |
| INRS |  | Doc numérisé    | INRS – Pénibilité                                                                                                     |
| INRS |  | Vidéo en ligne  | Robotisation, automatisation : quels enjeux ?                                                                         |
| INRS |  | Vidéo en ligne  | Retour au local : quels enjeux ?                                                                                      |
| INRS |  | Vidéo en ligne  | Formes d'emploi et de travail : quels enjeux ?                                                                        |



|                                                    |                                                    |                          |                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| INRS                                               |                                                    | Vidéo en ligne           | Société de services : quels enjeux ?                                                                                                               |
| INRS                                               |                                                    | Vidéo en ligne           | Rythmes de travail : quels enjeux ?                                                                                                                |
| INRS                                               |                                                    | Blog / page web          | Page INRS travaux de prospective / avec synthèse                                                                                                   |
| INRS                                               |                                                    | Doc numérisé             | Enquête SST écoles ingé                                                                                                                            |
| INRS                                               |                                                    | Doc numérisé             | Les évolutions majeures dans les modes et méthodes de production et dans la prévention des risques professionnels au cours de la période 1990-2014 |
| INRS, Ecole des Mines-Nantes, Carsat pays de Loire |                                                    | MOOC                     | impact de la décision sur la santé et la sécurité au travail                                                                                       |
| INRS, Ecole des Mines-Nantes, Carsat pays de Loire |                                                    | MOOC                     | impact de la décision sur la santé et la sécurité au travail                                                                                       |
| ISTP                                               |                                                    |                          | Perflab                                                                                                                                            |
| KALLIANCE                                          |                                                    | Jeu                      | Kalliance                                                                                                                                          |
| la Fabrique de l'industrie                         |                                                    | Vidéo                    | travail industriel à l'ère numérique                                                                                                               |
| nicomak                                            |                                                    | Jeu                      | Etthimak                                                                                                                                           |
| Potentiel strategy                                 |                                                    | Jeu                      | Jeu d'entreprise                                                                                                                                   |
| SKEMA                                              |                                                    | Vidéo en ligne           | QVT et management                                                                                                                                  |
| URIOPSS                                            | Carsat Rhône-Alpes et l'Aract Auvergne-Rhône-Alpes |                          | les espaces de discussion - dans la série « Parler du travail pour prévenir les risques psychosociaux                                              |
|                                                    | Y. N. HARIRI                                       | Livre                    | Sapiens Une brève histoire de l'humanité. Albin Michel.                                                                                            |
|                                                    | Y. N. HARIRI                                       | Livre                    | Sapiens                                                                                                                                            |
|                                                    | Y. GETZ et al.                                     | Livre                    |                                                                                                                                                    |
|                                                    | Y. CLOT & D. LHUILIER                              | Livre                    | Agir en clinique du travail. Toulouse : éditions érès                                                                                              |
|                                                    | Y. CLOT                                            | Livre                    |                                                                                                                                                    |
|                                                    | V. DE GAULEJAC                                     | Livre                    | Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou. Editions du seuil                                                                              |
|                                                    | V. CHEMINEL                                        | Doc numérisé             | Portrait du groupe Stäubli                                                                                                                         |
|                                                    | S. CAROLY                                          | Publication scientifique |                                                                                                                                                    |
|                                                    | P.-Y. GOMEZ                                        | Livre                    | Le travail invisible : enquête sur une disparition. François Bourin Editeur                                                                        |
|                                                    | O. BACHELARD et R. NORMAND                         | Livre                    | Vers un leadership au service du management public : favoriser l'émergence de compétences collectives                                              |
|                                                    | O. BACHELARD                                       | Livre                    | Le bien-être au travail                                                                                                                            |
|                                                    | Nicolas Le Dévédec et Fany Guis                    | Doc numérisé             | Revue Sociologies n°4409                                                                                                                           |
|                                                    | M.-E. BOBILLIER-CHAUMON et al.                     | Livre                    |                                                                                                                                                    |
|                                                    | M.-E. BOBILLIER-CHAUMON et P. SARNIN               | Livre                    | Manuel de psychologie du travail et des organisations                                                                                              |
|                                                    | M.-E. BOBILLIER-CHAUMON et al.                     | Doc numérisé             | L'impact des technologies de communication sur les cadres                                                                                          |
|                                                    | M.-E. BOBILLIER-CHAUMON et al.                     | Doc numérisé             | pour un usage responsable des TIC                                                                                                                  |

|       |                                             |                 |                                                                                                                                                     |
|-------|---------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | M.-E. BOBILLIER<br>CHAUMON et al.           | Livre           | Relations de services. Nouveaux usages, nouveaux usagers.                                                                                           |
|       | M.-E. BOBILLIER<br>CHAUMON                  | Doc numérisé    | Présentation B1B2 J3                                                                                                                                |
|       | M. BELLEGO et al.                           | Livre           | Les risques psychosociaux au travail.                                                                                                               |
|       | LACHMANN                                    | Doc numérisé    | Rapport Lachmann et al.                                                                                                                             |
|       | L. VARENNES                                 | Doc numérisé    | Matériel électronique implantable : du soin par stimulation électrique fonctionnelle à l'augmentation des capacités (cas d'une prothèse visuelle) / |
|       | L. THERY                                    | Livre           | Le travail intenable                                                                                                                                |
|       | H. LACHMANN et al.                          | Doc numérisé    | Bien-être et efficacité au travail                                                                                                                  |
|       | H. ARENDT                                   | Livre           |                                                                                                                                                     |
|       | G. VALLERY et al.                           | Livre           | Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés                                                                                      |
|       | E. ALBERT                                   | Livre           | Pourquoi j'irais travailler. Paris : Eyrolles                                                                                                       |
|       | E. ABORD DE<br>CHATILLON ET O.<br>BACHELARD | Livre           | Management de la santé et de la sécurité au travail : un champ de recher à défricher                                                                |
|       | E. ABORD DE<br>CHATILLON ET O.<br>BACHELARD |                 | Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale                                                                   |
|       | C. DEJOURS                                  | Vidéo           | J'ai très mal au travail.                                                                                                                           |
|       | C. DEJOURS                                  | Livre           |                                                                                                                                                     |
|       | A. TONNELE                                  | Livre           |                                                                                                                                                     |
|       |                                             | Doc numérisé    | Présentation B1B2 J3                                                                                                                                |
|       |                                             | Vidéo en ligne  | Visite virtuelle campus EC Lyon                                                                                                                     |
|       |                                             | Vidéo en ligne  | Visite virtuelle campus INSEEC Bordeaux                                                                                                             |
|       |                                             | MOOC            | Comment intégrer les MOOC dans les parcours de formation                                                                                            |
|       |                                             | Vidéo en ligne  | Chicorée et optimisation du poste de travail                                                                                                        |
|       |                                             | Vidéo en ligne  | TMS dans différents secteurs et explications physiques                                                                                              |
|       |                                             | Vidéo en ligne  | Différents parcours                                                                                                                                 |
|       |                                             | Doc numérisé    | Recueil des rapports de discussion Forum SQVT&PG 2016 07 05                                                                                         |
|       |                                             | Doc numérisé    | 1er document de réflexion SQVT&PG                                                                                                                   |
|       |                                             | Doc numérisé    | Référentiel BES&ST                                                                                                                                  |
|       |                                             | Doc numérisé    | Label CNES&ST                                                                                                                                       |
|       |                                             | Doc numérisé    | Guide du dispositif de labellisation DD&RS                                                                                                          |
|       |                                             | Doc numérisé    | ANI du 19 juin 2013                                                                                                                                 |
|       |                                             |                 |                                                                                                                                                     |
|       |                                             | DVD             | Prayon : flexibilité et multivalence : une PME face à ses changements                                                                               |
|       |                                             | Doc numérisé    | Rapport ANI QVT                                                                                                                                     |
|       |                                             | Doc numérisé    | Référentiel BES&ST                                                                                                                                  |
|       |                                             | Doc numérisé    | Guide Santé Performance                                                                                                                             |
|       |                                             | Doc numérisé    | Plan Vert                                                                                                                                           |
|       |                                             |                 | Divers docs Arte et films à rajouter ?                                                                                                              |
|       | D. LHUILIER                                 | Livre           | L'invisibilité du travail réel et l'opacité des liens santé-travail                                                                                 |
|       | D. LINHART                                  | Livre           | Pourquoi travaillons-nous ?                                                                                                                         |
| IRSST |                                             | Blog / page web |                                                                                                                                                     |

|              |                                       |              |                        |
|--------------|---------------------------------------|--------------|------------------------|
| IRSST        |                                       | Doc numérisé |                        |
| CEGOS        |                                       | Doc numérisé | Livre blanc innovation |
| CEGOS        |                                       |              | Innovation pédagogique |
| Gouvernement | Comité d'orientation<br>pour l'emploi |              | 3e rapport             |





## Financiers et porteurs du projet Élence



**DIRECCTE** Auvergne-Rhône-Alpes  
Direction Régionale des Entreprises, de la Consommation,  
de la Concurrence, de l'Énergie et du Travail

**La Région**  
Auvergne-Rhône-Alpes

**Carsat**  
Rhône-Alpes

**l'Assurance  
Maladie**  
RISQUES PROFESSIONNELS

**Aract**  
AUVERGNE - RHÔNE-ALPES

**ECAM**  
GRADUATE SCHOOL OF ENGINEERING

**agera**  
AUVERGNE  
DES ESPACES SCIENTIFIQUES  
ET INNOVATIONNELS

**thesame**  
TECH & INNOVATION