



**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 5 : des points de repère prospectifs*

## 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 Erreur ! Source du renvoi introuvable.)*

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

Graphisme : Emmanuel CERTAIN (AMINOV)



# Table des matières

Présentation des travaux	6
Préambule : voir épisode 1	6
1 Introduction : voir épisode 1	6
2 Fonctionnement de l'équipe animatrice du chantier B12 : voir épisode 1	6
3 Etat des lieux	6
3.1 Introduction : voir épisode 2	6
3.2 Contexte institutionnel de l'enseignement supérieur en AURA : voir épisode 2	6
3.3 Panorama des enseignements SST : enquête CNAMTS ; voir épisode 2	6
3.4 Premier bilan qualitatif de l'intégration SQVT&PG: voir épisode 2	6
3.5 Fiches établissements : présentation synthétique et projets ; voir épisode 3	6
4 Journées collectives B12 : voir épisode 4	6
5 Accompagnement des projets : voir épisode 3	6
6 Eléments de réflexion prospectifs	7
6.1 Les entreprises et le travail évoluent	7
6.2 Sens du travail et de la formation	8
6.2.1 Sens général du travail, motivation	8
6.2.2 Vision claire, objectifs partagés	9
6.2.3 Sens de la formation	10
6.3 DD&RS	12
6.3.1 Une injonction forte	12
6.3.2 Le support d'un label	12
6.3.3 Des actions concrètes pour le personnel	13
6.3.4 Les étudiant.e.s directement concerné.e.s	13
6.3.5 Participation au développement des territoires	13
6.4 Nouvelles générations	14
6.4.1 Ils savent ce qu'ils veulent, ils sont mobiles... comment les attirer ?	14
6.4.2 Spontanément en mode projet, collaboratif. La santé est-elle intégrée ?	14
6.4.3 Des modes de transmission à revoir	14
6.5 Collectif / individuel	17
6.5.1 Une individualisation personnalisée	17
6.5.2 De l'individu au groupe	17

6.5.3	L'indispensable dialogue	18
6.5.4	Du mono- au multi-groupe	18
6.6	Transformation digitale	19
6.6.1	La technologie prépondérante	19
6.6.2	L'organisation refondue par la digitalisation	19
6.6.3	L'explosion du travail collaboratif digitalisé	19
6.7	Internationalisation	20
6.7.1	Développement / visibilité /compétitivité	20
6.7.2	Fonctionnement dans un collectif interculturel, adaptabilité	20
6.7.3	Fertilisation croisée entre les étudiants, les écoles les entreprises et les territoires	20
6.8	Evolution des métiers et des emplois, ainsi que de leur intégration dans la société	21
6.8.1	A nouvelles technologies, nouveaux métiers	21
6.8.2	Multiplicité des statuts	21
6.8.3	SCOP et autres modes de gouvernance innovants	22
6.8.4	Une affaire publique	22
6.8.5	Métiers et emplois dans le triptyque école-élève-entreprise	22
7	Suggestions et ouvertures	23
7.1	Quelques points de repères	23
7.1.1	Quelle vision ?	23
7.1.2	Quelle déclinaison en objectifs pédagogiques ?	23
7.1.3	Quelles modalités pédagogiques ?	24
7.1.4	Comment construire cela dans les équipes enseignantes ?	24
7.1.5	Quelles actions du côté de la direction de l'établissement ?	25
7.2	Conclusion	25
8	Annexes	26
8.1	Plaquette Elence : voir épisode 1	26
8.2	Accord National Interprofessionnel : EXTRAIT ; voir épisode 1	26
8.3	Plaquette B12 : voir épisode 1	26
8.4	Lexique	26
8.5	Présentation de la méthode d'élaboration de l'état des lieux : voir épisode 2	28
8.6	Reporting CNAMTS : voir épisode 2	28
8.7	Support état des lieux : établissement ; voir épisode 2	28
8.8	Support état des lieux : enseignements ; voir épisode 2	28
8.9	Participation J1 à J6 : voir épisode 4	28

8.10	Participants 18 mai 2017 : <i>voir épisode 4</i>	28
8.11	Taxonomie de Bloom : <i>voir épisode 4</i>	28
8.12	Verbes d'actions pour les compétences : <i>voir épisode 4</i>	28
8.13	Compétences : <i>voir épisode 4</i>	28
8.14	Exemples de modalités pédagogiques : <i>voir épisode 4</i>	28
8.15	Travaux de groupe World café 18 mai 2017 (exhaustif) : <i>voir épisode 4</i>	28
8.16	Bibliographie extrait du 1/2/2018 : <i>voir épisode 4</i>	28



## Présentation des travaux

---

***Ce document présente les activités des chantiers du projet Elence 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 : *voir épisode 4*
- 5 Accompagnement des projets : *voir épisode 3*

## 6 Éléments de réflexion prospectifs

### 6.1 Les entreprises et le travail évoluent

Suite au bilan le plus objectif possible qui a été fait au chapitre précédent, cette partie, également travaillée avec les écoles et les acteurs connexes (AGERA, CARSAT, RHEOPOLE), notamment sur la base d'échanges au fil des rencontres et des journées collectives, propose une projection en fonction des évolutions actuelles de l'écosystème des établissements.

Les thèmes sélectionnés et les contenus proposés dans ce chapitre n'engagent cependant que les rédacteurs.



Les tendances perçues ont ici été regroupées selon les thèmes suivants :

- Sens du travail et de la formation
- Responsabilité sociétale des organisations et développement durable
- Nouvelles générations
- Collectif / individuel
- Transformation digitale
- International
- Nouveaux métiers et formes d'emplois

Ces notions étant fortement entremêlées, certains liens, non exhaustifs, seront proposés.

Pour chaque thème, quelques axes de travail ont été privilégiés, avec en tête les questions suivantes :

- A quel contexte sociétal fait-on référence, quel est le périmètre éventuel ?
- Quels sont les enjeux pour les établissements : qu'ont-ils à gagner ou à perdre, dans ce domaine ?
- Quels sont les freins ou opportunités liés à ce domaine, lorsqu'il s'agit d'inclure SQVT dans les enseignements ?
- Quelles sont les conséquences à prévoir pour les métiers aujourd'hui présents dans les établissements, ou les questions que cela pose ?

Ces réflexions sont ponctuées de quelques citations glanées au cours du projet ou ailleurs.

L'objectif final : intégrer SQVT dans la performance globale de manière « naturelle » (par opposition à un enseignement qui serait juxtaposé, par exemple).

## 6.2 Sens du travail et de la formation

### 6.2.1 Sens général du travail, motivation

Le sens est depuis longtemps dans les thèmes de recherche comme dans l'esprit du grand public (l'expression « avoir un sens » s'est même transformée, pour certains, en l'anglicisme « faire (du) sens »), qui se voit proposer de plus en plus d'ouvrages sur le sujet (la question du sens du travail est par exemple précisément posée dans le livre « Pourquoi j'irais travailler ? » produit par un collectif réunissant notamment Eric ALBERT et Renaud SAINSAULIEU).

Le terme *brown-out* est même apparu, pour signifier les aspects délétères du manque de sens au travail.

Les nouvelles générations (voir paragraphe 6.4) semblent faire peu de concessions dans ce domaine...

« Etre heureux dans son travail est très important car cette tâche occupe une grande partie de notre vie et peut impacter notre vie privée. »

*Valentin, élève ingénieur*

En 2016, une enquête IPSOS-BCG-CGE montrait que 46% seulement des jeunes interrogés considèrent la rémunération comme critère primordial ou important dans le choix de leur futur métier ; la rémunération est en 10<sup>e</sup> position seulement sur les 16 critères proposés. 26% des étudiants accepteraient personnellement de gagner jusqu'à 10% de moins pour travailler dans l'économie sociale et solidaire



D'une manière générale, la question des valeurs a son importance. Un « conflit de valeur » est d'ailleurs reconnu comme danger psychosocial. Entre valeurs affichées et valeurs incarnées, il y a parfois une différence, dans les organisations comme chez les individus eux-mêmes. Travailler ces questions des valeurs de manière non superficielle sous l'angle philosophique et éthique avec les étudiants est une piste sérieuse.

« On va arrêter les soins pour une patiente en phase terminale. Sa fille attend dans le couloir, désespérée. J'ai suggéré à mon maître de stage qu'on lui propose de voir une dernière fois sa mère ; je me suis fait engue\*\*\* !. C'est quoi ce métier ?? »

*Noé, étudiant en médecine*

Qu'est-ce une valeur ? Qu'est-ce qu'une valeur ajoutée ? Est-elle objective ou subjective ? Est-ce un potentiel de gain financier ou bien un apport plus « absolu » à l'écosystème, à l'humanité ? Comment concilier ces deux polarités ? Ces questions sont déterminantes dans les choix de l'étudiant.e, la détermination de sa mission, tout comme dans la raison d'être des organisations.

### 6.2.2 Vision claire, objectifs partagés

Clairement identifiées lors de la journée collective J3 et renforcés par la définition de l' « équipe performante » du chantier C2, les questions de vision, sens, communication et dialogue sont fondamentales. Pourquoi ? Pour « aligner les acteurs de l'entreprise », « permettre une prise de bonnes décisions rapides au plus près des aléas » et alléger les contrôles et la structure organisationnelle ». Pour ce faire, les recommandations sont de « partager la vision, les valeurs et des leviers d'actions pour contribuer à l'atteinte des objectifs de performance globale de l'entreprise », « associer le plus en amont possible les acteurs impliqués et impactés par les décisions ou les projets pour prendre en compte leurs enjeux dans la conduite des affaires et/ou des changements » et « partager en continu les évolutions de l'environnement des métiers et des activités de l'entreprise ».

La cohérence de la démarche SQVT&PG nous amène à penser qu'elle ne touche pas uniquement la pédagogie mais que l'école doit avoir une politique exemplaire, en donnant « du » sens, en partageant une vision ; en embarquant ses équipes dans un projet de transformation. Cette démarche se traduit dans les grands domaines de toute entreprise, déclinés ici au service de l'évolution de l'étudiant.e : stratégie, marketing (différenciation, marques, labellisations, accréditations), gouvernance, RH, finances, R&D (ingénierie pédagogique et chaires de recherche), production (animation des formations), communication.

Au sujet de la **stratégie** (fusion / acquisition...), l'importance de l'offre de formation proposée par les écoles d'ingénieurs et de management (dans une moindre mesure les écoles d'architecture) ainsi que les pressions de la part des financeurs (loi LRU, Liberté et Responsabilité des Universités, délégrant la gestion financière aux établissements d'ESR, loi sur les regroupements territoriaux de 2013, réforme de la taxe d'apprentissage, réforme des CCI) ont induit une diminution des ressources des écoles. Cela les a amenées à trouver de nouveaux modes d'organisation. Ainsi a-t-on assisté ces dernières années à de nombreuses fusions d'écoles ou rapprochement de marques, que ce soit dans les écoles d'ingénieurs ou de management. Ces réorganisations touchent les personnels et il est important, dans ce cadre, que la gouvernance s'appuie sur des valeurs solides dans une logique de co construction et de dialogue social (voir aussi paragraphe 6.5.3).

Quant à la **gouvernance**, elle a d'autant plus de sens que son mode de fonctionnement est cohérent avec les valeurs qu'elle véhicule. Ainsi, la mixité au sein du conseil d'administration est importante. Il convient également d'associer largement à cet organe de pilotage des représentants des personnels ainsi que des représentants d'entreprises, qui peuvent donner des avis éclairés sur le contenu des formations

Les **indicateurs** sont généralement construits dans une logique de pilotage de la rentabilité s'inscrivant dans la stratégie de la structure, mais les dérives (recherche de rentabilité à court terme allant finalement à l'encontre de la pérennité et du sens, contradiction entre indicateurs segmentés, pression induite contreproductive, manque de recul, etc) posent la question de leur sens. Il serait intéressant de déconstruire le pilotage qui est fait à l'aide d'indicateurs « court termistes » et d'élargir la perspective pour plus de sens c'est-à-dire de déterminer des

indicateurs performants globalement (donc intégrés aux autres et tenant compte de l'humain) et considérés comme des supports à une discussion favorisant l'intelligence collective plutôt que comme une prescription « à tout prix ».

### 6.2.3 Sens de la formation

Dans le fond, pour la formation, l'étape préalable d'orientation de l'étudiant.e est fondamentale (un.e étudiant.e qui doit se réorienter au bout de six mois est généralement en souffrance et l'école a perdu de la performance).

Pour chaque sujet abordé par la suite, le sens de la formation l'utilité d'un module, donne une appétence personnelle, mais cela va au-delà de la question individuelle : les contenus ne peuvent plus être déconnectés des enjeux, non raccrochés à un projet. Les enseignant.e.s ne peuvent plus être « hors sol ».

« Ma façon d'enseigner a radicalement changé en dix ans. L'apport de connaissances n'a plus vraiment de sens, avec internet. »

*Marie, enseignante*

« A peine de retour à l'école, on a hâte de retourner dans nos entreprises, nos productions. Dès que je me retrouve dans l'entreprise, que je m'intègre et que je me sens concerné par tout ce qui se passe, ben... ça a plus de sens ! »

*Julien, alternant*

Cette question du « pourquoi » est bien à relier à la théorie de l'énergie : l'humain agit plus volontiers quand les choses ont un sens pour lui ; l'énergie est plus facilement présente dans la confrontation au réel, l'expérience du terrain voire l'expérimentation. D'où la question de la forme de la formation.

Je ne veux pas m'emm\*\*\*\* à faire une prépa comme ma cousine, avec plein de cours qui ne servent à rien après dans ton travail ; je vais d'abord faire un IUT puis ensuite une école d'ingé.

*Barbara, lycéenne*

Pour la forme, on s'oriente donc de plus en plus vers du concret et ce désir d'être ancré dans le réel est particulièrement fort pour les nouvelles générations, dont le rapport à l'autorité et au savoir est bien différent de celui de ses prédécesseurs. La formation par apprentissage, qui permet l'acquisition de véritables compétences (puisque une compétence se mesure en situation), se développe. Les associations, avec leur possibilité d'engagement humanitaire, sont aussi une occasion d'acquisition des compétences.

« Cette intelligence humaine, sociale, je trouve difficile de l'apprendre au travers d'un cours en amph. Les meilleurs moments ont été les mises en situation, ceux qui parlent de LA VIE DES GENS, mais moins des principes théoriques. »

*Simon, étudiant*

Cette tendance semble aller de pair avec le pragmatisme des formations anglo-saxonnes, qui partent de mises en situation et considèrent les savoirs comme des outils, alors que les traditions françaises avaient, en tout cas jusqu'ici, tendance à privilégier, dans la chronologie des enseignements en tout cas, la théorie à la pratique.

Remarque : si cette forme a un sens pour les étudiant.e.s, elle a parfois plus de mal à être envisagée par certains enseignant.e.s, qui se rappellent peut-être la mise en garde d'A. Huxley dans *Brave new world*...

« Le management est un métier passionnant mais risqué. [...] Il faut être équilibriste. »

*Raphaëlle, étudiante*

Du côté de la performance globale, souhaitons que cette prise en compte de la réalité du terrain et des usages (donc finalement du travail réel, au sens ergonomique du terme) devienne une habitude, y compris dans les activités de conception.



## 6.3 DD&RS

### 6.3.1 Une injonction forte

Suivant le mouvement de notre société de recherche de sens et de citoyenneté, les entreprises et les écoles s'emparent des questions de RSE

La CTI (via le critère d'accréditation C4-5) incite fortement les établissements à former les ingénieurs au développement durable, à la responsabilité sociale à l'éthique et à la déontologie.

De la même façon, les organismes d'accréditations internationales des écoles de management (de type Equis [*label international attribué par l'organisme européen EFMD*], ou AACSB [*label international américain accordé par The Association to Advance Collegiate Schools of Business*]), ont des critères à ce sujet.

La RSE est l'occasion de s'intéresser au développement durable et aux questions de QVT.

### 6.3.2 Le support d'un label

Le label DRS permet de valoriser nationalement et internationalement les démarches **de développement durable et de responsabilité sociétale** des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

Dans le référentiel associé, on trouve notamment :

5.	<b>Politique sociale et ancrage territorial</b>
S 5.1	Favoriser une politique humaine et sociale de parité et de diversité au sein des personnels
O 5.1.1	Mise en place d'actions en faveur de la parité dans le recrutement et la promotion des personnels
O 5.1.2	Mise en place d'actions en faveur de la diversité dans le recrutement et la promotion des personnels
S 5.2	Valoriser et développer les compétences et la mobilité interne
O 5.2.1	Formation professionnelle des personnels
O 5.2.2	Valorisation des compétences des personnels permettant la mobilité
S 5.3	<b>Développer une politique de la qualité de vie dans l'établissement (personnels et étudiants)</b>
O 5.3.1	Mise en place d'une politique de prévention, de sécurité et de santé
O 5.3.2	Mise en place d'une politique de qualité de vie
S 5.4	Favoriser une politique d'égalité des chances pour les étudiants
O 5.4.1	Mise en place d'une politique d'égalité des chances pour tous les étudiants dès leur admission dans l'établissement jusqu'à leur insertion professionnelle
O 5.4.2	Mise en place d'action(s) et de services en faveur de l'accueil et l'intégration des étudiants internationaux
O 5.4.3	Mise en place de services d'aide aux étudiants (offres d'emploi, bourses, fonds de solidarité ...)
S 5.5	Engager l'établissement dans le développement DD&RS sur ses territoires
O 5.5.1	Implication de l'établissement sur ses territoires au travers de sa politique DD&RS et engagement vis-à-vis de la collectivité dans sa politique DD&RS.

Au final, l'exemplarité est recherchée, que ce soit pour une citoyenneté sur le territoire (rayonnement, développement durable...) ou pour SQVT&PG dans la gestion et l'animation de l'établissement.

Alors que ces aspects DD&RS pouvaient encore, il y a peu de temps, être assimilés au simple recyclage du papier, à l'économie d'énergie (et à la prise en compte des risques industriels, en école d'ingénieur), la tendance est bien à un élargissement des considérations.

### 6.3.3 Des actions concrètes pour le personnel

Un établissement d'enseignement supérieur est une entreprise. Sa fonction RH est ainsi encouragée à conduire des réflexions et actions dans plusieurs domaines, qui dépassent les économies venant d'être citées.

Ainsi, l'intégration de tous les enjeux de santé et de QVT, au-delà de la mise à jour du Document d'évaluation des risques au sein de l'établissement, est l'occasion d'aborder de manière inédite le volet social, les espaces de discussion (management du travail). Diversité dans le recrutement et la promotion des personnels, protocole d'accueil des nouveaux arrivants, accès à la formation professionnelle, possibilité de mobilité et évaluation des enseignants entrent également dans ce thème.

### 6.3.4 Les étudiant.e.s directement concerné.e.s

La préoccupation de DD&RS à destination des étudiant.e.s a deux volets : l'un concerne la montée en compétences de l'élève en tant que produit de formation et acteur de terrain ; l'autre place l'élève en tant que personne, sujet d'attention dans sa vie au sein de l'établissement.

Encourager un « vécu réflexif » pour son action future et dépasser les actions de développement personnel permet d'aller vers une conscience des conséquences de l'organisation sur la santé. Débats éthiques et mises en situation au travers de jeux de rôles se développent. Si « les cours de responsabilité sociale et environnementale, qu'ils ont eus, par exemple, en écoles de management, leur auront paru très théoriques » (ANACT, Livre blanc), les étudiants ont l'occasion d'incarner ces concepts sur le terrain lors de stage et au sein d'associations, vecteurs importants d'éducation à la citoyenneté et de pratique du dialogue social

Les questions de SQVT ont également la vie étudiante dans leur périmètre. Nombreux sont les établissements qui apportent un soutien psychologique aux élèves (en cas de difficultés d'intégration ou difficultés scolaires ou problème sociaux ou d'addiction), non seulement par le tutorat mais aussi via des cellules d'accompagnement psychologique.

Au-delà des cas d'étudiant.e.s en souffrance, on ne peut que souhaiter une réflexion globale sur l'organisation la vie étudiante (répartition de la charge, sens pour la personne, justice organisationnelle...) sur la santé.

« On nous dit qu'on coûte cher à l'Etat (et qu'on doit donc ensuite s'installer à la campagne, où il n'y a ni Poste ni école pour nos futurs enfants) mais on est à peine payé pour les stages et au final notre travail à l'hôpital rembourse trois fois ce que ça coûte ! Ça n'est pas juste. »

*Nicolas, étudiant en médecine*

### 6.3.5 Participation au développement des territoires

Au-delà du métier au sens strict, c'est bien le rayonnement de l'établissement sur le territoire, qui est encouragé dans le référentiel DD&RS, tout d'abord dans un rôle d'animation de réseau d'intérêt général, d'influence sur des décisions qui seraient vertueuses, incluant toutes les parties prenantes.

Des enquêtes telles que *Campus footprint*, pour les écoles d'ingénieurs, ou BSIS (business school impact system), pour les écoles de management, concrétisent cette préoccupation.

L'économie circulaire est également au centre des préoccupations actuelles. De plus, par la création d'emplois locaux, par les liens tissés avec les entreprises locales et par sa considération, pour son personnel, de la mobilité, de l'équilibre des temps de vie ou du télétravail et bien d'autres actions, un établissement participe au maintien des populations dans les territoires (voir aussi paragraphe 0 au sujet de l'évolution de l'emploi).

Encourager l'engagement citoyen local des étudiant.e.s peut aussi être un soutien aux collectivités locales.

## 6.4 Nouvelles générations

Après la génération Y, la génération Z fait son entrée dans l'enseignement supérieur... et alors ?

### 6.4.1 Ils savent ce qu'ils veulent, ils sont mobiles... comment les attirer ?

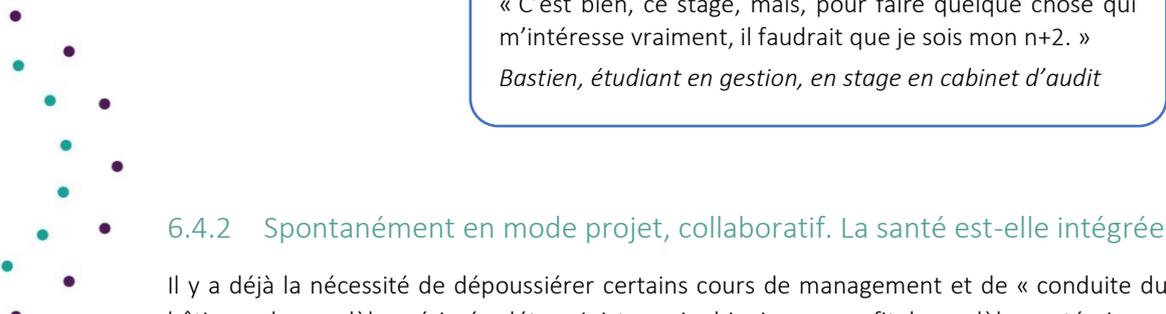
Plusieurs enjeux sont liés à l'arrivée de cette nouvelle génération, et cela questionne les écoles.

« Comment recruter les « meilleurs » étudiants ? » la question de l'attractivité de l'école et de son système de sélection se pose.

Pour les Z le gage de réussite n'est plus le bon diplôme mais le bon réseau, l'école devra donc être en capacité de créer ce réseau au fil des études et l'afficher.

L'enquête « la grande invaZion » distingue les Z des Y : plus « transversaux », dans la coopération, ultra connectés, se voient travailler à l'étranger. Ils veulent une entreprise « plus confiante, agile, flat, tournée vers l'humain, égalitaire, flexible, porteuse de sens, ouverte ». Autant d'opportunité pour amener de la santé et qualité de vie au travail et la performance dans les entreprises.

Quel contenu de formation pour associer ces envies et les besoins des entreprises ?



« C'est bien, ce stage, mais, pour faire quelque chose qui m'intéresse vraiment, il faudrait que je sois mon n+2. »  
*Bastien, étudiant en gestion, en stage en cabinet d'audit*

### 6.4.2 Spontanément en mode projet, collaboratif. La santé est-elle intégrée ?

Il y a déjà la nécessité de dépoussiérer certains cours de management et de « conduite du changement » encore bâtis sur des modèles périmés, déterministes voire binaires au profit de modèles systémiques. Aborder les méthodes agiles pour la conduite de projet semble aussi important que les méthodes projets « classiques ».

La notion de transversalité, qui pourrait favoriser le décloisonnement dans les entreprises, pourrait être exploitée dans le cadre de projets, et impose aussi un décloisonnement des enseignements, et l'intégration des questions de santé, qualité de vie au travail dans ces projets. Cela implique que les projets menés par les étudiants, ainsi que leurs stages, visent la performance globale avec des objectifs et indicateurs de santé notamment.

Chaque projet ou stage mené en entreprise va modifier le travail il s'agit de se poser simplement la question « en quoi mon action va impacter les conditions de et du travail ? » et cela a du sens pour une génération qui veut une entreprise « plus tournée vers l'humain ».

Reste aux écoles à déterminer quels apports ou expériences sont nécessaires pour appréhender ce qu'est un travail de qualité, ce que sont de « bonnes conditions de travail ». Le stage « ouvrier » permet souvent une prise de conscience de ces problématiques.

### 6.4.3 Des modes de transmission à revoir

La question du sens, du concret, de l'expérience, a déjà été évoquée en 6.2.3.

Les caractéristiques de cette génération hyperconnectée et qui s'ennuie dès que le rythme ralentit oblige aussi à revisiter les modalités pédagogiques. C'est toute la partie Recherche et développement du volet pédagogique de l'établissement qui est concernée par les innovations pédagogiques (MOOC, *serious game*, *Fablab* et autres) ; cela nécessite des moyens.

« J'aimerais qu'on commence par les cas, les jeux de rôles, et qu'après seulement on nous donne juste quelques éléments de théorie, très appliqués. »

*Fernando, étudiant en business school*

La digitalisation peut être une des solutions. Quels savoirs voire quels savoir-faire doit-on digitaliser pour le mettre à disposition des étudiants indépendamment du temps et du lieu ? Quelle forme doit prendre cette digitalisation (MOOC, SPOC, *learning nuggets*, *serious games*, tutoriels...) ? Quelles sont les ressources existantes d'ores et déjà exploitables ? Comment articuler cet enseignement à distance avec le présentiel ou le « terrain » ?

Quelle place de la pédagogie inversée ou l'apprentissage par la pratique ? Quelles formes de pédagogie, d'apprentissage privilégier pour les Z ?



Ces bouleversements impliquent de repenser non seulement les offres des écoles et les offres des institutions de prévention mais aussi les métiers d'enseignants ou la compétence de transfert de savoir prend moins d'importance que la capacité à tutorer, à éduquer à la curation de contenu.

« Faire des cours en amphi ça n'a plus de sens. »

*Aline, enseignante*

Enfin, si l'on lie la question du sens à la pédagogie, P. Mounier indique : « c'est désormais le groupe des pairs qui se sent légitime pour produire le sens, alors le formateur doit l'aider à construire du sens, au travers du récit de ses apprentissages. Capitaliser et partager les livrables des apprenants producteurs sur une plate-forme, un [padlet](#)... Faire écrire, au fil du parcours, le [Storify](#) des temps forts et des messages clés. Localiser les expériences et les récits sur [Myhistro](#). Organiser la production en mode projets de livrables collaboratifs sur [Wunderlist](#), [Trello](#) ou [Asana](#). »

« C'est dommage qu'on attende la fin du cursus à l'école pour nous parler de QVT et de management. »

*Prune, étudiante*

« Quand on donne un chiffre aux étudiants, on a intérêt à être à jour, y'en a toujours un qui vérifie l'info en direct. »

*Paul, enseignant*

Pour mon stage ouvrier, j'ai fait magasinier. Ben, même si on est jeune, c'est dur... Je me demandais : « Qu'est-ce que ça doit être pour des personnes de l'âge de mes parents ?! »

*Lou, élève ingénieure*

« Au final, si je reprends mes cours dans dix ans, oui, cela me parlera. Aujourd'hui, cela ne m'évoque pas grand-chose, je le sais car je n'arrive pas à le retenir. »

*Kim, étudiante en génie industriel*

## 6.5 Collectif / individuel

### 6.5.1 Une individualisation personnalisée

L'individu en quête de sens évoqué précédemment se recentre sur lui-même, médite...

Le modèle de consommation toujours croissante le fait réfléchir ? Qu'à cela ne tienne ! Le *big data* pense pour lui des recommandations d'avis ou d'achat toutes personnelles (quitte à majoritairement réduire les messages qui lui sont destinés, en mettant en avant ceux qui sont analogues à ceux déjà consultés).

Dans le domaine professionnel, les entreprises cherchent de plus en plus à recruter sur des qualités personnelles plus que sur un diplôme.

Les parcours de formation eux-mêmes, pour être attractifs, se doivent aussi d'être de plus en plus personnalisés. Programmes à la carte, tutorat, alternance, passerelles, Erasmus sans partenariat préalable... Les établissements d'enseignement supérieur doivent faire preuve de créativité et, surtout, de flexibilité.

Comment, dans ce contexte, identifier et évaluer des compétences, gage d'employabilité (un lien est ici à faire avec le paragraphe 0) ? La question est d'autant plus délicate que les compétences sont de plus en plus souvent mises en œuvre en groupe.

Comment, dans les enseignements, intégrer la prise en compte de la variation interindividuelle, voire des situations de fragilité, afin de personnaliser les conditions de travail (poste de travail, temps de travail, télétravail...), tout en garantissant une « justice organisationnelle » ?

« Manager c'est être la matrice entre les pierres précieuses pour former une cohésion. »

*Gwen, étudiant*

### 6.5.2 De l'individu au groupe

La lettre manuscrite à un ami devient un message à toute une communauté sur un réseau social numérique, l'économie collaborative (dont l'ESS) se développe, de nouvelles formes de solidarité en dehors de celles qui était auparavant liées à la famille, aux systèmes mutualistes ou aux organisations syndicales apparaissent, liées au numérique ou non (communautés « oasis » où cohabitent différentes générations, par exemple).

L'organisation du travail, bien qu'individualisant des tâches pour les rationaliser, privilégie de plus en plus les modes projet, transverses, et l'intelligence collective. Dans ce cas, le/la manager n'est plus un individu mis en lumière prescrivant des tâches à d'autres individus, mais le facilitateur d'un groupe, s'effaçant pour libérer les énergies d'une équipe alors responsabilisée par le principe de subsidiarité. Les objectifs sont plus collectifs qu'individuels ; l'évaluation d'un individu dépend donc du résultat du groupe. C'est aussi un groupe, qui va donner son avis sur un individu via une évaluation « à 360 degrés ». La valeur de l'individu se mesure également à l'influence qu'il a sur des groupes via l'animation de communautés professionnelles – numériques ou autres réseaux-, à la participation à des groupes de co-développement, etc.

« La tentation est forte de décider seul [...] ; surtout dans une structure classique. »

*Justine, étudiante*

Cette transformation est énorme et signifie pour l'enseignement aussi de gros changements de paradigme : il s'agit notamment de refondre les modalités pédagogiques pour donner encore plus de place aux apprentissages par projet, de gérer le passage de la compétition entre élèves à une collaboration fluide (avec, au passage, la question de l'évaluation mentionnée précédemment), décloisonnée, de remplacer les standards du management par des formations intégrant toutes les composantes de la QVT et de former à l'utilisation voire à la création des outils collaboratifs numériques (tout en anticipant la fracture numérique ainsi que les questions intergénérationnelles). Les enseignants chargés de cette révolution ont-ils tous l'occasion de pratiquer ces nouveaux modes de travail ? Notons

que les associations étudiantes sont aussi un bon terrain d'apprentissage pour le management de projet, notamment par l'organisation et la gestion de manifestations.

Du côté des entreprises comme dans les établissements d'enseignement supérieur, l'aspect individuel de la santé au travail (salle de sport, formation à la gestion du temps et du stress, etc), plus facile à prendre en compte que les questions sociales (pourtant causes-racine), est souvent plus présent et mis en avant (une vitrine de la QVT ?). Un des intérêts du projet Elenca est justement de favoriser cette prise de conscience et les actions efférentes.

### 6.5.3 L'indispensable dialogue

D'un lieu unique à du nomadisme en 1/3 lieux, en passant par le travail à domicile (où l'intime individuel devient une plate-forme professionnelle) les communications sont transformées.

En dehors de cet aspect physique à soigner, intégrer, il convient de se souvenir qu'un groupe n'est pas nécessairement un « **collectif de travail** » (au sens où l'entend S. DE CAROLY, par exemple) : un véritable « collectif de travail » met en place les régulations nécessaires, quitte à « ré-élaborer » les règles données, pour qu'un « bon » travail soit fait ; il est une forme de solidarité, pour un objectif commun, et inclut au passage des éléments fondamentaux de la SQVT (qui invite à débattre du travail et considère le collectif comme source de protection). Cela nécessite à la fois des espaces de dialogue et une capacité à dialoguer.

Bien que l'expression « dialogue social » soit aujourd'hui réservée au dialogue avec les organisations syndicales, l'évolution va bien vers une montée en compétences de tous les acteurs de l'entreprise dans le domaine du dialogue et de la négociation en groupe : les récentes ordonnances gouvernementales mettent en marche une réforme du Droit du travail et du dialogue social qui privilégie les accords au plus près du terrain. Les mots-clé : dialogue, accord. Les cabinets de médiation sont également en plein essor.

Pour les organismes de formation, aller au-delà des classiques cours de conduite de réunion et des concours d'éloquence, afin de former les professionnels (et citoyens) à une respectueuse négociation « gagnant-gagnant », nous semble être un enjeu de poids.

### 6.5.4 Du mono- au multi-groupe

Les échanges sont mondialisés, les entités juridiques se structurent en grands groupes, pour peser davantage. Le travail en réseau à distance est favorisé par le numérique. Les entreprises s'ouvrent à une fédération des différentes parties prenantes (client / *product owner* pour le processus *lean startup*, fournisseurs / grosses sociétés de prestation externe ou réseau d'experts *freelance* ou, acteurs du temps partagé, etc). L'économie collaborative (plate-formes et communautés) met en relation des acteurs bien différents. Pour l'innovation, les questions budgétaires et le niveau de plus en plus élevé des expertises techniques conduisent à des associations de structures (*cluster* ou autres formes contractuelles, y compris avec des particuliers). Du côté de la RSE, l'entreprise dans son écosystème devient un acteur parmi d'autres. En bref, les organisations sont de plus en plus complexes, multi-structure. Il s'agit de gérer la pluralité des enjeux, des relations, des cultures, la coopération, etc.

De nouvelles compétences sont donc à transmettre, afin de déjouer les rapports de pouvoir qui freinent l'objectif global, gérer le multiculturalisme (dont multilinguisme et fait religieux) et partager les convictions et pratiques SQVT&PG avec les partenaires (en premier lieu lors de l'intégration de prestataires externes).

## 6.6 Transformation digitale

### 6.6.1 La technologie prépondérante

Les robots envahissent les usines et la vague mondiale de digitalisation touche tous les acteurs (école, élève, entreprise et, plus largement, la société tout entière).

A l'heure où l'intelligence artificielle est en passe de supplanter les êtres humains non seulement dans l'exécution mais aussi dans la prise de décision (y compris dans la détermination des attributions des postes et tâches, si l'on en croit l'évolution de l'aspect RH de certains ERP) comment définir les métiers et compétences ? L'accès à l'information et la possibilité de modifier ou non des logiciels redistribue le pouvoir dans les organisations.

Du côté de la formation initiale, le numérique est une opportunité de réduction des coûts (présentiel et donc masse salariale potentiellement réduits) et une vitrine pour l'école. Il permet de recruter et de s'adapter à la génération Z évoquée en **Erreur ! Source du renvoi introuvable...** Il permet également de préparer les étudiants aux évolutions du travail, pour lequel le besoin en compétences digitales se développe de manière fractale dans les entreprises. L'étudiant pourra même ainsi devenir un élément clé de la performance de la structure.

Cela dit, comment faire monter en compétence toute une population, afin de sécuriser les parcours ?

### 6.6.2 L'organisation refondue par la digitalisation

Ces mutations technologiques s'accompagnent, pour les entreprises comme pour les établissements, de nombreuses questions, parmi lesquelles : « Comment gérer des projets de transformation technologique en intégrant la question des conditions de travail ? », « Quelle répartition des tâches / collaboration entre l'homme et la « machine » (robot, IA...) ? » et « Comment intégrer de la SQVT&PG dans les ERP (progiciels de gestion intégrés) ? Comment bâtir des ERP suffisamment souples pour évoluer, et tenant compte d'indicateurs SQVT ? ».

### 6.6.3 L'explosion du travail collaboratif digitalisé

Aux sujets déjà évoqués dans les paragraphes précédents s'ajoutent d'autres questions posées en entreprise et qui engendrent aussi des évolutions du côté de l'enseignement.

Comment utiliser à bon escient et sans risque ces nouveaux outils de communication (mail, messagerie instantanée, wiki, e-room, réseaux sociaux...) ? Comment gérer l'infobésité (humain mutant ou chute des facultés cognitives liée à la porosité des sphères pro et perso, à l'« hyperconnexion ») ?.



Comment animer une communauté (groupe projet, équipe, groupe d'experts...) ?

Comment optimiser le nomadisme (en tiers lieu – de l'aéroport à l'espace *de co-working* en passant par l'InOui, la terrasse d'un café – ou dans l'entreprise avec le « sans bureau fixe ») pour une meilleure QVT ? Comment mettre en œuvre un travail à distance globalement performant (aspects économique et humain)

Comment accompagner cette révolution des métiers des enseignants ?

## 6.7 Internationalisation

### 6.7.1 Développement / visibilité /compétitivité

La vague mondiale d'internationalisation touche tous les acteurs (école, élève, entreprise et plus largement la société toute entière). Afin d'agir plutôt que de subir, les écoles définissent leur positionnement stratégique (image de marque, visibilité, classement de Shanghai), pour une bonne attractivité, un rayonnement de l'école et de son éventuelle d'implantation à l'international. Pour cela, le fléchage d'un budget conséquent pour le déploiement d'une politique internationale (ressources humaines, documents de communication adaptés, frais de déplacements ; création de filiales à l'étranger...) est nécessaire.

Autre intérêt de l'internationalisation : la captation d'étudiants internationaux, qui dans certains cas constituent des ressources supplémentaires (programmes payants dans les *business schools*).

### 6.7.2 Fonctionnement dans un collectif interculturel, adaptabilité

L'interculturalité fait évoluer les modes de fonctionnement des établissements, notamment dans la capacité des écoles à intégrer des services internationaux (plus difficile pour les petites structures) dans un contexte où les postes de travail sont très chargés et où une grande polyvalence est requise auprès de chacun.

Cela est l'occasion d'un enrichissement des compétences (linguistiques, multiculturalité...) pour les personnels comme pour les étudiants (enrichissement et compétences pour savoir évoluer dans un environnement international, prise en compte des différences culturelles dans les sources de motivation...).

De nombreux établissements ont créé des cursus adaptés (avec des ressources pédagogiques spécifiques : en anglais, à distance...) et augmenté leur capacité d'accueil.

L'adaptation des établissements touche aussi le séquençage pédagogique, avec la conception d'alternatives afin de réintégrer des enseignements pour les étudiants qui étaient à l'étranger au moment du cours.

### 6.7.3 Fertilisation croisée entre les étudiants, les écoles les entreprises et les territoires

Au final, une synergie naît entre étudiants, entreprises et organismes de formation de plusieurs manières.

Une partie repose sur les politiques régionales ou européennes d'incitation à la mobilité (bourses de mobilité, que ce soit pour les étudiants et les enseignants, aide au déploiement de coopération, financement des contrats de recherche...).

L'école prépare les étudiants au travail dans les entreprises, petites ou grandes (multinationales) ayant une activité à l'international, contribuant, via l'intégration du management du travail et des questions de QVT, à la performance globale de l'entreprise. Les entreprises ou autres universités accueillant les étudiants sont un autre exemple d'incarnation du management, de modalités pédagogiques, etc. Comment recueillir les étonnements dans ce cadre ? Comment partager ces ouvertures ? Comment transformer ces expériences en compétences ?

Les établissements exportent des compétences pédagogiques puisqu'ils ouvrent (par exemple en Asie ou en Afrique du nord) des filiales dans lesquelles ils envoient leurs enseignants dans une logique de formation de formateurs. Inversement des enseignants étrangers viennent dans les écoles françaises pour apporter des formations complémentaires.

Pour les établissements, le développement et la coopération internationale permettent de nouer des relations avec les entreprises et de conclure des contrats de recherche. La prospection à l'international peut également faire l'objet d'une mutualisation de moyens.

## 6.8 Evolution des métiers et des emplois, ainsi que de leur intégration dans la société

### 6.8.1 A nouvelles technologies, nouveaux métiers

Les nouvelles technologies, particulièrement les technologies numériques, bouleversent les métiers. Ces questions ont déjà été en partie abordées au paragraphe 0. Le panorama des écoles en est bouleversé : écoles disruptives d'apprentissage de code, avec des modes de sélection originaux (écoles 42 ou [101](#) à Lyon...).

Les nouveaux et futurs métiers sont méconnus, Les établissements se doivent d'intégrer ces questions et, surtout, un fonctionnement dans l'incertitude et un développement des compétences d'adaptabilité, de flexibilité, d'agilité des futurs salariés. Le développement de l'alternance, que tout le monde appelle de ses vœux mais qui a un coût, et les missions des étudiants ou des chercheurs en entreprises sont autant de belles occasions pour les établissements d'être à l'écoute d'une forme de modernité, d'être confronté à la réalité des métiers et de se mettre en configuration de proposer les compétences réclamées par les entreprises.



En mettant en lumière dans les enseignements les possibilités (plasticité neuronale, dispositifs de formation...) et les intérêts multiples de l'apprentissage pour soi et pour ses collaborateurs, l'établissement est en phase avec l'un des domaines fondamentaux de SQVT : l'importance des parcours professionnels, dont une condition nécessaire est le développement des compétences.

Concrètement, cela pose de nombreuses questions. Par exemple, ces nouveaux métiers pris en compte pour les élèves (animation de communauté numérique, modification du code des réseaux sociaux...) sont-ils aisés à intégrer dans les métiers des enseignants ? Par ailleurs, comment apporter des modèles sociologiques renouvelés tenant compte de l'évolution des métiers et de l'emploi. Quels outils d'analyse du travail (d'ergonomie ou autre) utiliser dans des nouvelles formes d'emploi ? Quels sont les moyens donnés pour développer des innovations pédagogiques (décharge horaire, formations, possibilité d'expérimentation et donc d'essai/erreur...).

### 6.8.2 Multiplicité des statuts

Externalisation pour réduction des frais fixes et flexibilité, évolution des *business models* dont l'uberisation, encouragement au développement par l'entrepreneuriat, par le *mode startup*, ... de nombreux facteurs concourent à une multiplicité des statuts, le salariat tel qu'on l'a connu est questionné. Les relations contractuelles de travail vont vers un essaimage (clusters, travailleurs indépendants...).

Nombreux sont les jeunes salariés qui développent « leur(s) boîte(s) » le soir, en plus de leur CDI de la journée.

Les établissements développent presque tous un parcours entrepreneurial (hébergeant même parfois des pépinières de *start-ups*), concurrencés en cela par les structures de développement locales (CCI et autres LyonEntreprendre). Outre l'attractivité que procure ces dispositifs, voilà l'occasion pour les écoles de développer un réseau d'entreprises qui leur sont proches.

Côté SQVT&PG, il s'agit d'une belle occasion de sensibiliser les étudiants au lien entre les nouvelles formes de l'emploi et leurs aspects positifs ou négatifs sur la santé et de montrer à ces décideurs de demain (d'aujourd'hui, même...) le lien entre leurs décisions et leurs effets sur les collaborateurs et leur travail. Ces jeunes « patrons » peuvent ainsi acquérir une ouverture suffisante pour une innovation sociale permanente. Mettre en place des organisations vertueuses, apprenantes, nécessite que ces étudiants aient ces modèles enseignés, vécus, avec une prise de recul au-delà des représentations idylliques du fonctionnement des *startups* ou des *GAFAs*.

### 6.8.3 SCOP et autres modes de gouvernance innovants

Le futur Code du Travail fera probablement la part belle aux accords, au dialogue. Aujourd'hui, de nouveaux modes de gouvernance (celui des SCOP, par exemple, sans parler du continuum de solutions qui tendent vers l'entreprise « libérée ») incluent de fait une nécessité de dialogue, de mode collégial de prise de décision. Cela milite en faveur d'une inclusion de compétences de « participatif d'égal à égal » dans les enseignements. Cette remarque s'applique aussi à tous les indépendants qui fonctionnent en réseau d'experts.

### 6.8.4 Une affaire publique

Les modes d'organisation du secteur secondaire (en particulier du *lean management*) envahissent le tertiaire par analogie : l'excellence opérationnelle par un accroissement de la segmentation et de l'automatisation des tâches est partout.

Pour diverses raisons, l'équilibre des temps de vie est fragile. La question de l'égalité professionnelle n'est pas réglée.

Les films documentaires sur la souffrance au travail ou sur des modes d'organisation innovants font régulièrement « le buzz » ; le public s'empare du « bonheur au travail ».

Les établissements et les associations étudiantes ont un rôle à jouer dans l'expérience de l'équilibre de temps de vie (vie privée / vie pro). Surtout, au-delà du rapport personnel au bien être ou au mal être au travail, comment faire évoluer la représentation de la QVT ? Comment faire distinguer le « bien-être-table-de-ping-pong-conciergerie-Chief-happiness officer (CHO)-massages-sensibilisation à la gestion du stress... » de la QVT au sens strict (discuter la qualité du travail et donner les moyens au regard du réel du terrain) ?

### 6.8.5 Métiers et emplois dans le triptyque école-élève-entreprise

Dans cette mouvance, les établissements ont un rôle fondamental de support de l'élève, en l'accompagnant dans la conception et la concrétisation de son projet professionnel : bon nombre d'écoles proposent des cellules permettant une réflexion sur les possibilités de métiers en fonction des spécialités choisies ainsi que des boîtes à outils : aide à la rédaction de cv et lettres de motivation, préparation d'entretiens d'embauche

Le réseau de l'école, et tout particulièrement celui des *alumni* (anciens élèves), est fondamental à plusieurs titres. Outre le fait qu'il constitue un vivier d'adresses important pour l'insertion professionnelle des étudiants, ce réseau est aussi l'occasion de faire entrer l'entreprise, ses problématiques et ses nouveaux métiers dans l'école, en organisant des conférences sur les différents systèmes de management, en proposant des offres de stages ou des projets industriels, en participant aux jurys de recrutement.

## 7 Suggestions et ouvertures

### 7.1 Quelques points de repères

Voici, de manière très synthétique, quelques suggestions émanant des constats et expériences présentées dans ce rapport. Les éléments qui suivent sont, ce n'est pas une surprise, en totale cohérence avec les préconisations du Livre blanc de l'ANACT.

*Nous avons tenté ici de résumer les enseignements des entretiens, échanges avec les différents acteurs, participants au cours de cette première étape du chantier « enseignement supérieur » du projet Elence. Ce livrable, ici encore, n'engage que les rédacteurs, sa vocation, loin de tout dogmatisme, est d'être un support de réflexion pour monter en compétence les étudiants. Même si ces points de repères sont issus du « terrain » ils n'ont pas la prétention d'être exhaustifs, ni d'être d'une vérité absolue, il s'agit de propositions à nuancer, adapter selon les contextes. Chaque suggestion est discutable et c'est ce qui en fait son intérêt.*

#### 7.1.1 Quelle vision ?

**Tenir compte des enjeux des écoles** : visibilité internationale, regroupements territoriaux, recrutements (attraction et fidélisation) des enseignants et étudiants... (cf § 6).

**Prendre en compte voire anticiper les évolutions sociétales**, parmi lesquelles la nécessité du sens, les opportunités du digital, l'importance du collectif, la mondialisation, le développement durable... qui façonnent aussi les nouvelles générations (cf § 6).

**Préparer les acteurs du changement du travail de demain à aller vers une performance globale, intégrant l'humain**, en tenant compte des questions de santé, sécurité et qualité de vie au travail.

#### 7.1.2 Quelle déclinaison en objectifs pédagogiques ?

**Dépasser les concepts de SST essentiellement physiques ou bien les outils de développement personnel pour aller vers les thèmes plus larges de la QVT** recentrant les actions sur le travail et l'organisation (cf § 3.2).

**Définir clairement (illustrer, incarner...) les concepts clés de SQVT&PG** : travail, santé, performance globale, valeurs, QVT, organisation du travail, travail réel, management du travail, changements, intelligence collective, activité future probable, humain au cœur de la performance globale, etc (cf §4.1.2).

**Amener les étudiants à réfléchir aux conséquences de leurs actions (décision, conception ou autre) sur le travail**, à se demander en quoi ce qu'ils ont modifié est source de santé au travail.

**Actualiser les modèles de compréhension, notamment en sociologie et conduite du changement**, au regard des nouvelles formes de travail et d'emploi ; sortir des modèles déterministes.

**Initier à l'animation d'intelligence collective et interculturelle** (cf § 6.5 et 6.7.2).

Former au **fonctionnement dans l'incertitude** (développer les compétences d'adaptabilité, de flexibilité, d'agilité...) (cf annexe 8.13).

Rendre capable de **positionner le travail dans un monde digitalisé** (tâche donnée à la machine, celle donnée à l'humain, identifier les interactions efficaces, intégrer le travail collaboratif digitalisé, gérer le risque d'infobésité) (cf § 6.6 et 4.1.4)

**Apprendre à construire et utiliser des indicateurs de performance globale dans les projets.** (cf § 4..1.5).

### 7.1.3 Quelles modalités pédagogiques ?

Au final, l'**exemplarité** est recherchée, que ce soit pour une citoyenneté sur le territoire (rayonnement, développement durable...) ou pour SQVT&PG dans la gestion et l'animation de l'établissement.

Les modalités de prise en compte dans les enseignements pourront aller d'une intégration diffuse dans les maquettes existantes à une identification d'actions plus ciblées.

**Donner systématiquement un sens** aux apports, aux compétences attendues : quels enjeux SQVT&PG, quelle utilité dans le cadre du stage ou futur métier, pour l'entreprise, pour la société (cf § 6.2).

**Travailler les représentations** des concepts clé précédemment cités.

**Faire la part belle aux apprentissages par l'expérience (« faire vivre »), au « terrain »** (actions de groupe, valorisation des stages, des aventures associatives...).

**Favoriser l'intelligence collective** en tant que modalité d'apprentissage (en mode projet, actions inter-écoles...).

**Utiliser les travaux d'entrepreneuriat**, les exemples de développement de start up, pour aborder les thèmes tels que le management du travail, l'innovation sociale.

**Surfer sur l'internationalisation** : manager autrement, interculturalité, partager les étonnements, transformer les expériences en compétences, en savoir être (cf § 6.7).

D'une manière générale, varier, moderniser, **adapter la pédagogie** : digitaliser les savoirs, utiliser les réseaux sociaux, tutorer les savoir-faire, penser aussi pédagogie inversée, décloisonner les enseignements... (cf § 4.1.7).

### 7.1.4 Comment construire cela dans les équipes enseignantes ?

**Définir clairement les thèmes de « L'humain au cœur de la performance globale »** ou « L'Intégration de santé, qualité de vie au travail et performance globale ».

**Etablir un référentiel de compétences** adapté au travail futur de l'étudiant (Cf annexe 8.13).

Intégrer la QVT à la complexité et la variabilité des cursus pour un même diplôme (programme « à la carte », parcours sur plusieurs campus, écoles, à l'étranger)

**Soigner le triptyque entreprise-école-étudiant** pour rendre l'étudiant à la fois légitime et opérant, dans cette thématique de l'humain dans la performance globale : échanges école-entreprise quant aux concepts et compétences, sujet de stage, convention de stage, teneur du rapport de stage, lien tuteur école et entreprise ...

**Piocher dans les outils existants, expérimenter, ajuster** (cf annexe 8.16).

**Coopérer avec d'autres écoles** (échanges, travaux) (cf § 3.5).

Connaissant maintenant les besoins du terrain, comment **l'établissement, en tant que manager facilitateur**, peut-il agir ?

### 7.1.5 Quelles actions du côté de la direction de l'établissement ?

**Rendre cohérent le fonctionnement de l'établissement et les enseignements diffusés** (cohérence des valeurs, vécu des enseignants, exemplarité, participation des étudiants à la gouvernance...).

Se faire accompagner par des acteurs du champ SQVT&PG (INRS, CARSAT, ANACT, ARACT, OPPBTP, consultants...) (cf § 5).

**Créer un collectif d'enseignants légitime** pour concevoir les référentiels et leur mise en œuvre, décloisonner et former les enseignants.

**Accompagner les enseignants dans les mutations de leur métier** (usage du numérique, enseignements en anglais, fonction tutorale, mode projet, décloisonnement...) (§ 6).

**S'appuyer sur l'écosystème** dans lequel évoluent les écoles : sources de financement, réseaux thématiques, régionaux ou d'écoles, acteurs « d'influence » (CGE, CDEFI, CTI, CEFDG, Chapitre des écoles de management...), Ministère de l'enseignement supérieur, agences de classement, presse spécialisée, labels...(cf § Contexte institutionnel de l'enseignement supérieur en AURA)

## 7.2 Conclusion

Ce rapport d'étape vient de présenter quelques **perspectives en termes de contenu et d'animation, dans l'enseignement supérieur, permettant de placer l'humain au cœur de la performance globale.**

**A charge maintenant pour le lecteur, s'il enseigne ou pilote un établissement, de le poursuivre à sa manière** en innovant, apportant ainsi sa propre pierre à l'édifice de la communauté « enseignement supérieur » du projet Elence.

Ce rapport ne saurait être clos sans envisager également des perspectives en termes de projets fédérateurs. Des projets multi-organisationnels et agiles, avec une animation de communauté polymorphe, sont possibles, y compris dans l'enseignement supérieur ; ce projet en est un exemple vivant. **Souhaitons que ce cycle expérimental ne soit pas une fin mais un témoignage suscitant l'envie d'aller plus loin dans les expérimentations de projets régionaux ou nationaux** (voire internationaux ?) dans le domaine de l'innovation managériale et pédagogique au service de la performance globale, avec une **synergie** avec les autres pôles liés à l'humain au travail (et qui font l'objet de chantiers Elence aujourd'hui) : **les entreprises et la recherche.**

## 8 Annexes

- 8.1 Plaquette Elence : voir épisode 1
- 8.2 Accord National Interprofessionnel : EXTRAIT ; voir épisode 1
- 8.3 Plaquette B12 : voir épisode 1
- 8.4 Lexique

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

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





## Financiers et porteurs du projet Élence

