



**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*

*Production complète*

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	8
Préambule	8
1 Introduction	10
1.1 Projet Elence	10
1.1.1 Genèse	10
1.1.2 Résumé des objectifs stratégiques	10
1.1.3 Un enjeu d'innovation et d'expérimentation en continu	11
1.1.4 Organisation du projet	11
1.1.5 Gouvernance et financement	11
1.2 Chantiers B1 et B2	12
1.2.1 Contexte de l'enseignement supérieur	12
1.2.2 Le chantier B12	13
1.3 Objectifs de ce document	13
2 Fonctionnement de l'équipe animatrice du chantier B12	14
2.1 Une équipe soudée à géométrie variable	14
2.2 Détermination des objectifs initiaux du chantier	15
2.3 Information de lancement auprès de l'AGERA	15
2.4 Communication du lancement : une collaboration avec le chantier B3	18
2.5 Création et mise à jour d'un espace numérique de travail	19
2.6 Le cœur des actions	19
2.6.1 Un état des lieux	19
2.6.2 L'animation de journées collectives	20
2.6.3 Un accompagnement des projets des écoles	20
2.6.4 Participation aux réunions et évènements du projet Elence	21
2.7 Autres vecteurs de communication	23
2.8 Présentation du bilan auprès de l'AGERA	24
2.9 Temps passé	25
3 Etat des lieux	26
3.1 Introduction	26
3.2 Contexte institutionnel de l'enseignement supérieur en AURA	26
3.3 Panorama des enseignements SST : enquête CNAMTS	27

3.4	Premier bilan qualitatif de l'intégration SQVT&PG	30
3.4.1	Une préoccupation à destination des personnes présentes dans les établissements	30
3.4.2	De grandes disparités dans les enseignements en fonction de l'établissement	31
3.4.3	Un sujet qui reste à définir	32
3.4.4	Des enseignements parfois difficiles à repérer	32
3.4.5	Quelques aspects assez souvent abordés	32
3.4.6	Ce qui est peu présent	33
3.4.7	De remarquables expériences	33
3.4.8	Des compétences de plus en plus acquises via l'expérience de projets	34
3.4.9	Une grande motivation à intégrer les questions de SQVT&PG	34
3.4.10	Un décalage par rapport à la vie en entreprise ?	35
3.5	Fiches établissements : présentation synthétique et projets	36
3.5.1	BBA INSEEC	37
3.5.2	CNAM Auvergne-Rhône-Alpes	38
3.5.3	ECAM Lyon	39
3.5.4	EMLyon	42
3.5.5	EN3S	44
3.5.6	ENISE	47
3.5.7	ENSASE	49
3.5.8	ENTPE	50
3.5.9	Groupe ESC Clermont	51
3.5.10	ESCE	53
3.5.11	ESDES	54
3.5.12	ESQESE	56
3.5.13	Grenoble INP Esisar	58
3.5.14	IDRAC business school Lyon	59
3.5.15	IGS	61
3.5.16	INSA	63
3.5.17	ISARA Lyon	65
3.5.18	ISTP	67
3.5.19	Mines Saint-Etienne	69
3.5.20	POLYTECH Clermont	72
3.5.21	POLYTECH Grenoble	74
3.5.22	IUP Management – IAE St Etienne Université Jean MONNET St ETIENE	76

4	Journées collectives B12	79
4.1.1	Introduction	79
4.1.2	J1 : introduction SQVT&PG	80
4.1.3	J2 : changements	90
4.1.4	J3 : performance humano-technologique	97
4.1.5	J4 : différents métiers	105
4.1.6	J5 : compétences	116
4.1.7	J6 : bilan	129
4.1.8	Autre action collective : journée innovations pédagogique du 18 mai 2017, en partenariat avec l'ANACT	134
5	Accompagnement des projets	144
5.1	ENTPE	144
5.2	ESISAR	145
5.3	IAE St Etienne	147
5.4	ISARA-Lyon	149
5.5	ECAM Lyon	150
6	Eléments de réflexion prospectifs	151
6.1	Les entreprises et le travail évoluent	151
6.2	Sens du travail et de la formation	152
6.2.1	Sens général du travail, motivation	152
6.2.2	Vision claire, objectifs partagés	153
6.2.3	Sens de la formation	154
6.3	DD&RS	156
6.3.1	Une injonction forte	156
6.3.2	Le support d'un label	156
6.3.3	Des actions concrètes pour le personnel	157
6.3.4	Les étudiant.e.s directement concerné.e.s	157
6.3.5	Participation au développement des territoires	157
6.4	Nouvelles générations	158
6.4.1	Ils savent ce qu'ils veulent, ils sont mobiles... comment les attirer ?	158
6.4.2	Spontanément en mode projet, collaboratif. La santé est-elle intégrée ?	158
6.4.3	Des modes de transmission à revoir	159
6.5	Collectif / individuel	161
6.5.1	Une individualisation personnalisée	161

6.5.2	De l'individu au groupe	161
6.5.3	L'indispensable dialogue	162
6.5.4	Du mono- au multi-groupe	162
6.6	Transformation digitale	163
6.6.1	La technologie prépondérante	163
6.6.2	L'organisation refondue par la digitalisation	163
6.6.3	L'explosion du travail collaboratif digitalisé	163
6.7	Internationalisation	164
6.7.1	Développement / visibilité /compétitivité	164
6.7.2	Fonctionnement dans un collectif interculturel, adaptabilité	164
6.7.3	Fertilisation croisée entre les étudiants, les écoles les entreprises et les territoires	164
6.8	Evolution des métiers et des emplois, ainsi que de leur intégration dans la société	165
6.8.1	A nouvelles technologies, nouveaux métiers	165
6.8.2	Multiplicité des statuts	165
6.8.3	SCOP et autres modes de gouvernance innovants	166
6.8.4	Une affaire publique	166
6.8.5	Métiers et emplois dans le triptyque école-élève-entreprise	166
7	Suggestions et ouvertures	167
7.1	Quelques points de repères	167
7.1.1	Quelle vision ?	167
7.1.2	Quelle déclinaison en objectifs pédagogiques ?	167
7.1.3	Quelles modalités pédagogiques ?	168
7.1.4	Comment construire cela dans les équipes enseignantes ?	168
7.1.5	Quelles actions du côté de la direction de l'établissement ?	169
7.2	Conclusion	169
8	Annexes	170
8.1	Plaquette Elence	170
8.2	Accord National Interprofessionnel : EXTRAIT	173
8.3	Plaquette B12	176
8.4	Lexique	178
8.5	Présentation de la méthode d'élaboration de l'état des lieux	180
8.6	Reporting CNAMTS	181
8.7	Support état des lieux : établissement	184
8.8	Support état des lieux : enseignements	188

8.9	Participation J1 à J6	192
8.10	Participants 18 mai 2017	195
8.11	Taxonomie de Bloom	197
8.12	Verbes d'actions pour les compétences	198
8.13	Compétences	199
8.14	Exemples de modalités pédagogiques	201
8.15	Travaux de groupe World café 18 mai 2017 (exhaustif)	203
8.16	Bibliographie extrait du 1/2/2018	209



## 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

L'objectif de ce document est double. Il s'agit tout d'abord de produire, à destination des écoles et des enseignants, un contenu opérationnel qui permette à chacun de construire un parcours pédagogique pour faire monter en compétence les futurs décideurs. Il a également pour vocation de rendre compte de l'activité du chantier auprès des financeurs du projet, voire de susciter une envie de prolongement.

*La manière dont ce livrable a été produit positionne son contenu : avec un départ en mode projet, à « grosses mailles », l'idée était de produire avec ceux qui vivent le réel de l'enseignement supérieur. Nous ne savions pas ce que serait le produit fini... Ecoute, régulations, intégration de la controverse, agilité, remises en question, réorientations. Plus qu'un projet, c'est une aventure humaine, qui a produit ce livrable.*

*Ainsi, peu d'académisme.... Ce document ne revendique pas une valeur scientifique. Le contenu est discutable et c'est tant mieux. Il se veut le reflet d'une aventure mêlant une multitude d'acteurs et de compétences qui ont échangé et tenté de co-construire.*

*En toute transparence, vous retrouverez les échanges, productions, réflexions et apports de ce chantier ; des apports d'experts, des travaux de groupes ...bruts : le contenu fourni n'est pas « affiné », « raffiné », finalisé. Il s'agit bien de la matière première travaillée par des acteurs de l'enseignement supérieur sur la base d'apport d'experts en santé et performance au travail : des productions à chaud livrées en l'état.*

Dans le fond, ce chantier s'est attaché à répondre à un double enjeu lié aux évolutions sociétales.

En effet, il s'agit, d'une part, de répondre à la nécessité de transformation des entreprises, du travail et de l'emploi pour passer d'une performance « étroite » (qualité, coût, délai) vers une performance globale intégrant l'humain dans toute ses dimensions. La responsabilité, la participation de l'enseignement supérieur à ce défi s'incarne dans l'apprenant, futur cadre, décideur, manager, « concepteur du travail ». Les étudiants seront ainsi confrontés à un double challenge :

- Leur activité future va modifier le travail ; en quoi les transformations apportées au travail seront-elles source de « bien être » pour ceux qui réalisent le travail ?
- 85% d'entre eux auront à terme une fonction de manager d'équipe ou de projet ; en quoi leur mode de travail va-t-il être source d'épanouissement pour leurs équipes ... et pour eux-mêmes ?

D'autre part l'enseignement supérieur, pour faire face aux profondes mutations de son écosystème, se doit d'évoluer, et très rapidement. Finie la transmission de connaissances : le savoir est à disposition, au creux de la main ; place au savoir-faire et au savoir être ! Finie la dimension nationale, place à l'international ; il faut être visible mondialement et faire face à la concurrence. Fusionner, « grossir », se démarquer, envoyer ses étudiants à l'étranger et accueillir de plus en plus d'étudiants de tous les pays sont des pistes de survie. Adieu l'« enseignant roi », cloisonné dans sa matière, bonjour le tuteur, l'accompagnant intégré dans des projets décloisonnés. La génération Z revendique du sens, tout en étant hyperconnectée.

C'est donc à la croisée de ces deux préoccupations que nous mettons ce « Kit de survie - Humain au cœur de la performance globale » à la disposition des équipes enseignantes, qui trouveront dans ce document des idées pour faire acquérir les compétences aux apprenants en tenant compte des évolutions actuelles et futures : contenus « Santé, qualité de vie au travail et performance globale », déclinaison en compétences à faire acquérir, modalités pédagogiques, outils prêts à l'emploi, etc..

*Notre « communauté de partage » vous livre son travail en « open source ». Il s'agit d'un outil d'aide à la créativité, à la conception ; à vous de piocher, « benchmarker », contacter, exploiter les idées. Emparez-vous des ingrédients, poursuivez l'exploitation, la réflexion et l'action pour créer votre propre recette afin de mettre l'humain au cœur de la performance globale !*

**Merci aux vingt-six écoles et à leurs quarante-neuf contributeurs, ainsi qu'aux dix-sept experts pour leurs aides et apports !**

Nous avons eu beaucoup de plaisir dans ce travail et sommes heureux de vous présenter ce résultat.

L'équipe projet B12

## 1 Introduction

### 1.1 Projet Elence

La plaquette de communication du projet, en annexe 8.1, donne une vision d'ensemble du projet.

#### 1.1.1 Genèse

Le projet Elence, initialement nommé SQVT&PG (Santé, Qualité de Vie au Travail et Performance Globale), a vu le jour en 2015, afin de prolonger en région Rhône-Alpes (devenue ensuite Auvergne Rhône Alpes) les différentes initiatives des institutions locales (CARSAT, DIRECCTE, région, ARACT) destinées à favoriser la prise en compte de l'humain au cœur des entreprises (exemple : Performance et santé...) : il s'agit de « promouvoir des approches globales de la performance visant à mieux articuler les dimensions « Performance » et « Santé - Qualité de Vie au Travail » en entreprise » ; en cela, le projet s'appuie sur et prolonge l'ANI sur la QVT du (voir annexe 0).

Son slogan initial : « Créer une dynamique régionale pérenne au service du développement des femmes, des hommes et des entreprises. »

Il s'inscrit également dans le 34ème Plan Usine Nouvelle avec une volonté d'une meilleure prise en compte de l'humain au sein de l'usine du futur, se situe au carrefour des politiques de l'Etat portées par la DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes et des politiques de la région Auvergne-Rhône-Alpes, articulées dans un partenariat inventif avec les déclinaisons régionales en Carsat des politiques de l'Assurance Maladie Risques Professionnels et de l'amélioration des conditions de travail portées par le réseau ANACT/ARACT.

Les partenaires du projet ont su trouver une convergence institutionnelle et opérationnelle qui a permis de dépasser le cloisonnement des politiques et des compétences propres à chacun et ont comme ambitions de :

- Franchir un cap dans les déclinaisons opérationnelles du partenariat autour de la SQVT&PG pour **installer dans la durée une stratégie régionale** de déploiement de la santé et de la qualité de vie au travail comme facteur de performance globale des entreprises.
- **Contribuer activement à la nouvelle dynamique du Plan Santé Travail 3** et notamment aux orientations portées par celui-ci : la performance ne peut se faire au détriment de la santé ; la santé est à prendre dans un sens large ; l'intégration de la santé doit se faire dans une logique de prévention et non seulement de gestion des impacts.
- **Innover ensemble** en Rhône-Alpes pour faire durablement de la Santé Qualité de Vie au Travail un levier de Performance Globale pour les entreprises. Ce projet a également pour ambition d'être un **projet apprenant pour le réseau des acteurs qui devront être amenés à porter ensuite la dynamique dans l'après projet.**

#### 1.1.2 Résumé des objectifs stratégiques

Ces ambitions nécessitent, entre autres, de

- prendre en compte la complexité du champ, faire coopérer des acteurs aux logiques d'actions différentes (dont l'économie de marché) ;
- se fonder sur des situations concrètes d'entreprises ;
- construire pas à pas une communauté porteuse via un portage institutionnel au niveau régional, notamment par l'Etat, la Région, et les Partenaires Sociaux ;
- susciter une dynamique de dépassement durable de l'existant plutôt que de construire un nouveau dispositif.

Les conséquences envisagées sont notamment :

1. Gain en compétitivité et en qualité
2. Employabilité (alternative à la désinsertion professionnelle, prise en compte du genre ...)
3. Transformation sociale et développement des dynamiques collectives

4. Réduction de risques d'expositions directes et indirectes dont ceux à effet cumulatif (dont TMS et contraintes socio-organisationnelles), gains en termes de pénibilité au travail,
5. Conditions de travail, santé et sécurité au travail, bien être et qualité de vie au travail

### 1.1.3 Un enjeu d'innovation et d'expérimentation en continu

Là encore, plusieurs domaines à citer :

1. Innovation en matière de conduite des changements technologiques et organisationnels (intégration de nouveaux outils ou nouvelles technologies, nouvelles méthodes productives, ...)
2. Innovation en matière de formalisation et de partage, dans l'entreprise, des indicateurs de SQVT & PG et par là même innovation en matière de gouvernance.
3. Innovation en matière de régulations entre travail réel et travail prescrit (véritables enjeux pour l'amélioration des conditions de travail, sur la santé et la QVT, mais aussi sur la performance) et de feedback sur l'organisation dans l'entreprise (capacité adaptative / apprenante de l'organisation).
4. Dialogue social et partenariat dans l'entreprise, construction de rôles effectifs des IRP, CHSCT, dans la mise en œuvre de la SQVT&PG.

### 1.1.4 Organisation du projet

Le projet est découpé en trois axes opérationnels, dont un transversal :

- Axe A, « Accompagnement des entreprises », pour animer et professionnaliser les écosystèmes des entreprises
  - A1 - Innover dans l'amélioration des dispositifs d'accompagnement de performance,
  - A2 - Former un pool de consultants,
  - A3 - Faire réseaux via des plateformes d'échanges
- Axe B, « Compétences », pour animer et professionnaliser les acteurs actuels et futurs de l'entreprise en enrichissant les contenus de formations diplômantes du supérieur et des acteurs intermédiaires de l'entreprise et intervenants
  - B1 - Initier des processus d'intégration SQVT&PG au sein des écoles d'ingénieurs,
  - B2 - Initier des processus d'intégration SQVT&PG au sein des écoles de management,
  - B3 - Initier des processus d'intégration SQVT&PG au sein des dispositifs de formation continue.
- Axe C, « Dynamique transverse », pour animer, professionnaliser et mettre en dynamique les acteurs du projet
  - Pour la conduite de projet :
    - C1 - Assistance opérationnelle pour garantir la cohérence et les attendus du projet au service du COTEC
    - C4 - Communication et manifestations
  - Pour la création et le partage de connaissances :
    - C2 - Construire un même corpus SQVT&PG
    - C5 - Etude-Action sur les dynamiques socio-organisationnelles des entreprises
    - C3 - Innovation, Promotion et Perspectives
    - C6 – Mobilisation de la recherche scientifique

### 1.1.5 Gouvernance et financement

Pour gouverner et piloter :

- un porteur financier unique du projet et coordonnateur : Thésame
- des Pilotes pour chacun des 12 chantiers : ARAVIS, CARSAT, ECAM (relayé en cours de projet par l'AGERA) et Thésame

- des instances de pilotage, à l'origine :
  - un comité de pilotage (COFIL) composé des financeurs et des partenaires institutionnels (DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes, région Auvergne-Rhône-Alpes, CARSAT RA et ARAVIS). Le porteur financier participe au COFIL.
  - un comité technique (COTEC) pour assurer le pilotage opérationnel, composé d'ARAVIS, de la CARSAT (pilote Axe C), de la DIRECCTE, de l'ECAM (pilote Axe B), de la Région et Thésame (pilote Axe A, porteur financier et coordonnateur du projet).

## 1.2 Chantiers B1 et B2

### 1.2.1 Contexte de l'enseignement supérieur

Les institutions DGT (Direction Générale du Travail), CNAMTS (Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés) et ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) ont poursuivi leur volonté d'agir en amont pour que la santé, sécurité, qualité de vie au travail soient intégrées dans la vie de l'entreprise en montant en compétence les futurs salariés dès leur formation initiale.

Au niveau de la DGT, le Plan Santé Travail 3 souligne l'importance « d'intégrer la santé et la sécurité au travail et le management du travail dans les formations d'enseignement supérieur, en développant notamment les partenariats avec les écoles d'ingénieurs ou de commerce, les universités, etc. »

L'Assurance Maladie Risques Professionnels et le Ministère de l'Enseignement Supérieur souhaitent soutenir les écoles dans l'intégration de la santé sécurité au travail (S&ST) au sein de leurs cursus de formation ce qui a été formalisé au travers d'un protocole d'accord : [protocole d'accord 1500378X du 13-11-2014](#).

Une première étape inscrite dans la convention d'objectif et de gestion (Etat – Assurance Maladie Risques Professionnels), préconise des rencontres entre les services prévention des Caisses Assurance Retraite et Santé au Travail (CARSAT) et les écoles d'enseignement supérieur pour « définir avec elles un plan d'action pour l'intégration des principes de santé au travail dans le cursus des futurs managers, en coopération avec d'autres acteurs, notamment l'ANACT ».

Enfin l'ANACT, dans son contrat d'objectif et de performance, indique que « L'ANACT développera une initiative sous l'intitulé « Faire école » visant notamment l'enseignement supérieur et destinée, spécialement en formation continue, à promouvoir une vision enrichie des apprentissages managériaux. La mise en visibilité du travail en tant que facteur d'accomplissement pour les personnes et créateur de valeur pour les organisations », ceci « en étroite coopération avec les autres acteurs concernés dont la branche AT-MP ».

Ainsi, avec leurs relais locaux (respectivement DIRECCTE, CARSAT, ARACTs) ces structures ont articulé leur action et coopéré au sein du chantier « enseignement supérieur » (B1&B2) du projet Elence.

Les travaux menés dans le cadre de ce chantier se sont réalisés en partenariat avec l'AGERA (Alliance des grandes écoles Rhône-Alpes Auvergne), pilote de chantier avec l'appui d'écoles de son réseau notamment ECAM Lyon et emlyon *business school* et le soutien de RHEOPOLE, cabinet conseil.

### 1.2.2 Le chantier B12

Une première équipe, pilotée par l'ECAM de Lyon, a été montée en février 2016 pour mener les deux chantiers relatifs à la formation initiale (B1 pour les écoles d'ingénieur et B2 pour les écoles de management). L'équipe et les sujets étant identiques pour les deux chantiers, ces derniers ont rapidement fusionné pour former le chantier « B12 », relatif à la formation initiale.

Au passage, grâce aux actions de la Carsat Rhône-Alpes et de l'AGERA, le périmètre des établissements s'est élargi ; ainsi, les écoles d'architecture, les universités et des établissements de cadres de la fonction publique ont pu se joindre au projet. A partir de mai 2017, le pilotage du chantier a été confié à l'AGERA.

Son premier travail a été de déterminer objectifs et feuille de route, dont le support de communication figure en annexe 0. :

- Enrichir l'offre au service des étudiants et des entreprises
- Innover dans les programmes pédagogiques
- Développer la performance collective des équipes au sein de l'école

### 1.3 Objectifs de ce document

Le présent document présente

- L'organisation mise en œuvre par le chantier B12 ;
- Le détail des actions réalisées :
  - Réalisation d'un état des lieux ;
  - Animation d'une communauté par l'organisation de journées collectives ;
  - Support aux projets des établissements ;
- Les réflexions et projections après dix-huit mois d'activité.

Encore une fois, il se fonde sur l'apport d'experts et est le fruit du travail d'une communauté pluridisciplinaire, sans pour autant revendiquer une valeur scientifique.

## 2 Fonctionnement de l'équipe animatrice du chantier B12

### 2.1 Une équipe soudée à géométrie variable

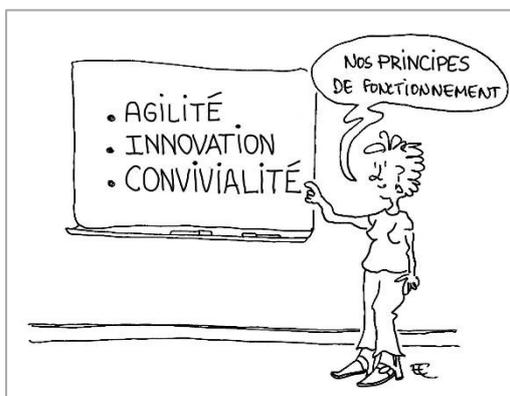


Le chantier a démarré avec Jean-François-CARON (ECAM Lyon) au pilotage et Didier COTE, son homologue du côté de la CARSAT, ainsi qu'Olivier BACHELARD de l'EMLyon, Françoise ROBERT, du cabinet RHEOPOLE et Pierre BILLET, du CAFOC de Dijon.

Pour des raisons de disponibilité, Pierre BILLET a dû se désengager du projet et Jean-François CARON a progressivement passé le relais du pilotage à Pascale PAYAN, de l'AGERA, et la représentation de l'ECAM à Christine ROSATI.

Tout au long du projet, et tout particulièrement pour l'organisation de la journée sur les innovations pédagogiques, l'équipe a bénéficié de la collaboration de Florence CHAPPERT, de l'ANACT.

Souhaitant incarner la QVT dans toutes ses actions y compris dans les phases de conception, l'équipe, enthousiaste, a tout fait pour produire dans la joie un travail de qualité !



## 2.2 Détermination des objectifs initiaux du chantier

Les premières réunions de l'équipe ont permis d'établir les objectifs initiaux et une feuille de route du chantier.

- Enrichir l'offre commerciale au service des étudiants et des entreprises
  - Anticipation des évolutions sociétales (mondialisation, durcissement économique, spécificité des générations, numérique, innovation...).
  - Valorisation de l'Humain au cœur de la performance globale
- Innover dans les programmes pédagogiques
  - Rendre capable les cadres de demain de faire de l'Humain un levier de performance globale
  - Renouveler les processus pédagogiques (méthodes, outils ...)
  - Adosser les cursus de formation et d'évaluation à la mise en œuvre en entreprises (stage, alternance..)
- Développer la performance collective des équipes au sein des écoles
  - Diffuser la SQVT&PG dans les enseignements et accompagnements
  - Incarner SQVT&PG dans l'organisation interne de l'école

## 2.3 Information de lancement auprès de l'AGERA

L'AGERA a été un vecteur de choix dans la relation avec les écoles. Ainsi, dès le 17 mars 2016, le projet a pu être présenté à la majeure partie des établissements, comme en témoigne l'[article](#) des Echos de l'AGERA :

«



**RÉUNION THÉMATIQUE : SANTÉ ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL COMME LEVIER DE PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES (SQVT&PG)**

*Encore nommée « Le facteur humain, élément clé de la compétitivité des entreprises ».*

Des partenaires publics et privés (Directe, Région Auvergne Rhône-Alpes, Carsat, Aravis, ECAM Lyon, AGERA, Thésame...) s'associent dans un programme triennal ambitieux pour innover, avec d'autres acteurs, autour de la Santé Qualité de Vie au Travail.

L'idée : que ce sujet devienne un levier de performance globale pour les entreprises, en s'appuyant autour de deux axes principaux :

- Accompagner les entreprises dans la transformation de leurs organisations pour plus de performance économique et humaine.

- Accompagner des écoles d'enseignement supérieur pour les pousser à proposer aux entreprises des acteurs compétents afin de mener des démarches de performance intégrant la santé et la qualité de vie au travail (SQVT).

Didier Cote, Luc Thomasset Claude Vadeboin (CARSAT), Christophe Collette (ECAM) et Françoise Robert (consultante) ont présenté les différentes phases du projet auprès d'une assemblée composée de directeurs et personnels des écoles expertes dans ces domaines. L'un des objectifs était également de mobiliser des écoles d'ingénieurs, de management, d'architecture sur des expérimentations à construire avec leurs personnels, permettant d'innover dans la formation des cadres de demain. Objectif atteint : plusieurs écoles ont rempli une fiche de mobilisation avant la fin de la réunion !

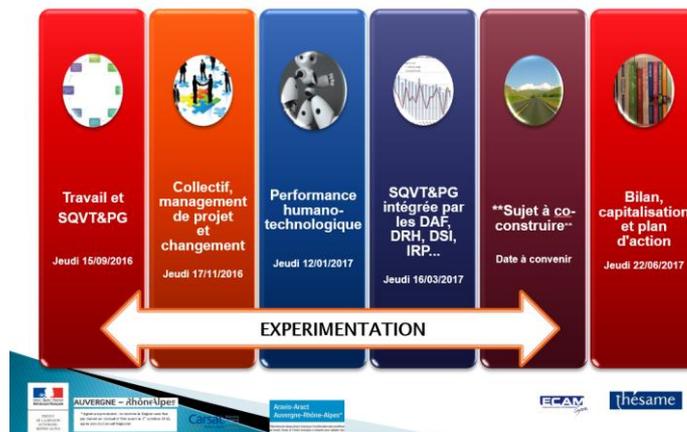
À noter que les documents présentés au cours de cette intervention ont été envoyés auprès de l'ensemble des écoles pour une plus large mobilisation.



- Parmi les éléments présentés :



Faire émerger des processus innovants de montée en compétences ...



## L'Etat des lieux SQVT&PG dans votre école

Dans le cadre d'une coordination nationale ministère enseignement supérieur - CNAMTS un état des lieux SQVT&PG va être réalisé avec les écoles d'enseignement supérieur



*Comment souhaitez-vous que cet état des lieux soit mené au sein de votre établissement ?*

## Et si votre école innovait avec nous ?

Ce projet est construit comme un système d'innovation collective nourrie par le terrain  
*Interdépendance → cohérence*

... dans une logique agile, apprenante et itérative  
*Montée progressive en compétence → autonomie*

... qui produit collectivement par paliers  
*Respect des échéances/livrables → responsabilisation*

## 2.4 Communication du lancement : une collaboration avec le chantier B3

### Lancement de l'expérimentation pour la formation initiale et continue



C'est la rentrée !

Afin d'innover dans l'accompagnement des évolutions du travail, des **organismes régionaux de formation initiale ou continue se donnent rendez-vous le 15 septembre 2016** pour intégrer le réseau du projet Régional "santé, qualité de vie au travail & performance globale" et **envisager des expérimentations.**

Du côté de la **formation initiale**, **plusieurs écoles** d'ingénieurs, de management, d'architecture, de cadres de la fonction publique et structures universitaires **se joignent à cette occasion à l'ECAM et l'EM Lyon**, déjà impliquées dans le projet.

**Le thème de cette première** des six **journées** collectives prévues dans l'année est **l'articulation entre le travail, la santé, la qualité de vie et la performance.**

**Au programme** de cette journée : **analyse des représentations, état des lieux national et régional, témoignages de projets et projections.**

Pour la **formation continue**, une **douzaine d'organismes de formation** de tout horizon, organismes "métiers", campus d'entreprises, CCI, ....**sont volontaires pour expérimenter** l'intégration de la santé qualité de vie au travail & performance globale dans leurs formations.

Au cours de ces **5 journées** prévues de septembre 2016 à juin 2017, **l'expérimentation permettra** d'aborder les **contenus de formation** mais également **les méthodes pédagogiques** ou encore **le fonctionnement de l'organisme.**  
**Au programme** de la 1<sup>ère</sup> journée du 15 septembre : **partage des représentations, définitions et apports sur les concepts de santé, qualité de vie au travail et performance globale, identification et illustrations de bonnes pratiques pour l'inter-session.**

Des comptes rendus de ces journées seront par la suite disponibles.

Bonne rentrée à tous !

Vous êtes une école ou un organisme de formation et le sujet vous intéresse !

**Prenez contact** pour :

- **Formation initiale : Jean-François CARON** - [jean-francois.caron@ecam.fr](mailto:jean-francois.caron@ecam.fr)

**Formation continue : Isabelle PIN-CLARET** - [isabelle.pin-claret@carsat-ra.fr](mailto:isabelle.pin-claret@carsat-ra.fr)

## 2.5 Création et mise à jour d'un espace numérique de travail

Dès le début du chantier, le besoin d'un espace numérique de travail s'est fait sentir

- pour la collaboration de l'équipe d'animation et sa transparence auprès d'autres membres organisateurs d'Elence ;
- pour la mise à disposition de toutes les informations utiles à la communauté de la FI de l'enseignement supérieur (répertoire public spécifique).

En attendant un espace numérique fonctionnel et pérenne géré par Elence, les documents du chantier ont été pris en charge par RHEOPOLE sur l'un de ses serveurs (Google Drive). L'accès à ces documents sera mentionné dans le présent rapport au fur et à mesure de leur citation.

## 2.6 Le cœur des actions

Au fil du temps, les objectifs ont été déclinés en trois grands champs d'action :

- Apport de contenu
  - matière SQVT&PG ;
  - innovations pédagogiques
- Animation de communauté (mise en relation, ateliers de production, plate-forme numérique en support, communication d'évènements sur le thème)
- Accompagnement des établissements dans
  - l'analyse de l'existant (état des lieux)
  - la construction et la mise en place de projets.

Ces domaines ont donné lieu à trois grands types d'actions concrètes (présentées ci-dessous et détaillées dans le chapitre suivant), auxquelles s'ajoute la participation aux activités globales du projet Elence.

### 2.6.1 Un état des lieux

Afin d'accompagner au mieux les établissements dans leurs expérimentations pédagogiques dans le domaine SQVT&PG, un état des lieux préalable a semblé nécessaire.

Par ailleurs, la CNAMTS demandait aux CARSAT, locales, une synthèse de la prise en compte des questions de SST dans certaines écoles.

Il a donc été décidé d'élaborer un guide d'entretien pour les visites en début de projet.

Très vite, le besoin d'élargir l'analyse au fonctionnement de l'établissement lui-même a été exprimé par les représentants des différents établissements (comment transmettre des valeurs si l'on n'est pas certain de les avoir cernées, en les incarnant soi-même ?).

Le choix a donc été fait d'un support assez formel permettant de faire des références croisées avec différents référentiels, pour un double avantage :

- L'intégration d'un maximum de travaux déjà réalisés dans le domaine SQVT&PG, dont :
  - Diagnostic Santé et Performance
  - PerfEco'Santé Aravis
  - Enquête INRS
  - Référentiel BES&ST
  - Enquête INRS
  - Plan Vert (DD&RS)
- La possibilité pour chaque établissement de se situer par rapport à d'éventuelles labellisations (CNES&ST, DD&RS lié au Plan vert...).

La démarche et le détail de ces supports figurent en annexes **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**, **Erreur ! Source du renvoi introuvable.** et 8.8.

La question de la confidentialité a été traitée comme suit :

- Les données synthétiques réclamées par la CNAMTS sont remontées au plan national et pourront faire l'objet d'une communication régionale au sein du projet ;
- le reste, en revanche, reste dans le périmètre de l'établissement et de ses interlocuteurs animateurs du chantier.

La communication de la démarche faite aux établissements figure en annexe 0.

En pratique, la cible a été partiellement atteinte, dans la mesure où :

- les écoles n'ont pas toutes favorablement répondu aux demandes d'entretien ;
- l'administration complète d'un questionnaire s'est avérée complexe et consommatrice de ressources du fait de la nécessité d'interroger différents acteurs d'une même école.

Le traitement statistique a été possible sur une partie du questionnaire (CNAMTS), le reste a permis d'apporter des éléments qualitatifs.

Le résultat des états des lieux réalisés avec les écoles est présenté dans le chapitre 0.

Les journées collectives ont permis d'enrichir ce travail.

### 2.6.2 L'animation de journées collectives

Les six journées collectives annoncées en introduction ont été réalisées, ainsi que d'autres, avec un périmètre plus large que celui du chantier B12. L'ensemble a donné lieu à la production d'un contenu vaste et de qualité et à une synthèse de références bibliographiques. L'ensemble fait l'objet du chapitre 0.

### 2.6.3 Un accompagnement des projets des écoles

Certaines écoles bénéficiaient déjà d'une collaboration avec la CARSAT ou l'ANACT. Ces actions se sont poursuivies. D'autres écoles ont pu bénéficier des ressources d'Elence pour avancer davantage sur ces questions. L'ensemble de ces actions d'accompagnement constitue le chapitre 0.

## 2.6.4 Participation aux réunions et évènements du projet Elence

### 2.6.4.1 Articulation entre les différents chantiers l'Elence :

Le chantier B12 (compétences formation initiale dans l'enseignement supérieur) interagit avec d'autres chantiers d'Elence.

Ainsi le groupe C1 (pilotage Claude VADEBOIN) qui fournit « une assistance opérationnelle pour garantir la cohérence et les attendus du projet au service du COTEC ».

Dans ce groupe, l'ensemble des pilotes de chantiers relatent les travaux conduits, les perspectives mais aussi les freins et ajustent leurs orientations en cohérence avec ce qui se fait ailleurs. Ce chantier C1 est fondamental pour l'articulation des chantiers entre eux et l'enrichissement mutuel.

En parallèle, le chantier C2 (pilotage Claude VADEBOIN) a pour objectif de « Construire des points de repère et partager autour de SQVT&PG ». Il travaille sur le socle de base d'Elence, les concepts à partager largement, le vocabulaire et les outils communs. Il a ainsi produit en 2017 un descriptif de ce qu'est une équipe performante, en la soumettant au regard critique de chercheurs associés à Elence (C6). Ce chantier conduit également une démarche prospective afin d'envisager l'après-projet à partir de 2018.

Le chantier C2 programme les évènements rassemblant les acteurs d'Elence et les acteurs externes, notamment le forum de convergence de décembre 2017(cible interne) et le colloque de 2018 (cible externe).

L'équipe projet participe également aux sessions organisées par le chantier C3 pour préparer la suite de ce premier cycle du projet Elence.

C4 (Communication et manifestation) est également un chantier avec lequel B12 fonctionne étroitement puisqu'il met à disposition des outils de communication (plaquette Elence, groupe LinkedIn...), organise des évènements et aide à la formalisation d'invitations aux journées collectives.

A noter que le chantier B12 travaille en étroite collaboration avec plusieurs acteurs de la CARSAT Rhône-Alpes : Didier COTE, Ingénieur Prévention et membre de l'équipe projet B12, Luc THOMASSET, Préventeur ergonomiste et Claude VADEBOIN, Psychologue du Travail, qui ont tous deux, en plus du pilotage de chantiers, une vue sur le fonctionnement global d'Elence.

Ces chantiers se réunissent régulièrement selon un calendrier tenant compte de dates butoir à respecter :

<input type="checkbox"/> <b>COPIL ?</b> <input type="checkbox"/> <b>Cotec</b> •29 juin : lieu Tour Suisse – 13h30 ( <i>validé le 13/06</i> ) •12 septembre matin •5 octobre matin •9 novembre •Décembre ?	<input type="checkbox"/> <b>A1 – A2</b> • Transition : 2 Ent ... • Transformation : 4 ent ... • Form consultants : juin 3j	<input type="checkbox"/> <b>A3</b> •14 septembre •30 novembre •Réunion dirigeants ?	<input type="checkbox"/> <b>C1</b> •17 octobre matin •28 novembre journée
<input type="checkbox"/> <b>Colloque</b> (cible externe) • date/période à confirmer Mars/avril 2018 a priori	<input type="checkbox"/> <b>B 12</b> • 22 juin • 14 nov • A confirmer : nov2017 projet de 1/2j formation Tzaziki pour les écoles (lien à voir avec A1)	<input type="checkbox"/> <b>B3</b> • 12 octobre • 2 mars	<input type="checkbox"/> <b>C2</b> •10 juillet C2 réduit •11 et 17/07 (C2 + chercheurs) •12/07 (C2+ dirigeants/perf/RH) •7 septembre (C2+avec C4)
<input type="checkbox"/> <b>Rencontres AEH/ELENCE</b> • 4 juillet journée •12 octobre soirée	<input type="checkbox"/> <b>Rencontres Communauté Elence</b> • 14 juin club lean Ecam • 29 juin 17h30 à l'ECam (visite INEXO) • 22 septembre au Manège à Chambéry • 21 décembre : lieu à déterminer 74 ou 38 • A confirmer : projet de formation Tzaziki pour soirée dirigeant (lien avec B12 à voir)		<input type="checkbox"/> <b>C3</b> • 13 juillet matin •17 octobre AM <b>élargi équipes chantiers</b>
<input type="checkbox"/> <b>Forum 2 (interne) :</b> •Le 7 décembre 2017 Ucly			<input type="checkbox"/> <b>C5 : ??</b>  <input type="checkbox"/> <b>C6 : à confirmer : 2018 ?</b>

#### 2.6.4.2 Articulation avec des événements externes

Un certain nombre d'événements, en lien avec ces chantiers ont lieu tels les « Rencontres Communauté Elence » qui ont pour but de communiquer sur des modes de management intégrant SQVT&PG comme le club Lean de l'ECAM ou l'illustration d'un certain nombre de pratiques dans des organisations : « la gestion des hommes en situation d'imprévu » organisé avec le SDIS 73 en septembre 2017.

D'autre part, Elence travaille en partenariat avec les Ateliers Entrepreneuriat et Humanisme (AEH) qui animent un espace de réflexion et d'expérimentation pour promouvoir les valeurs et pratiques humanistes au sein des organisations, quel que soit leur statut (entreprises privées, ESS et secteur public).

Les AEH organisent régulièrement des événements dont un certain nombre sous le label AEH/Elence, illustré lors de la journée du 4 juillet 2017 « Mettre l'Humain au cœur de la performance globale des organisations ».

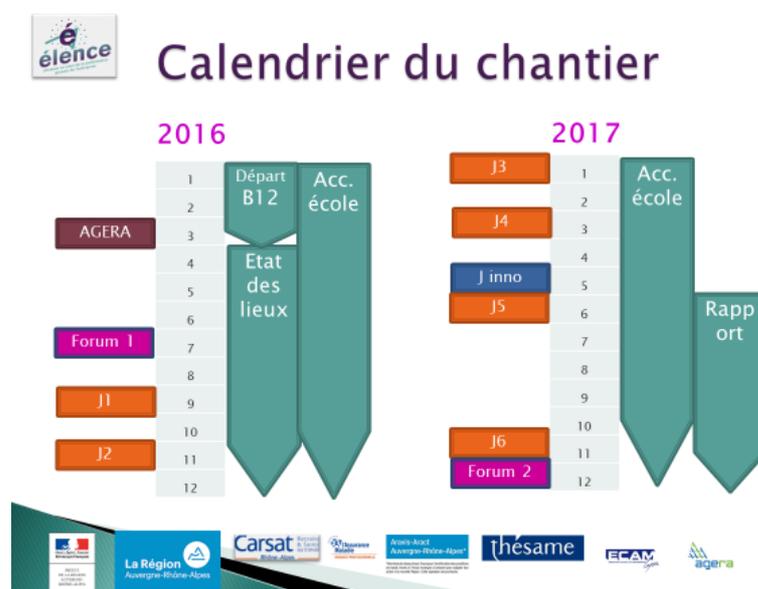
## 2.7 Autres vecteurs de communication

Outre une communication orale auprès d'établissements d'enseignement supérieurs et d'entreprises ainsi qu'une production d'articles pour le blog géré par Elence (<https://elence-performance.blogspot.fr/2017/06>), le chantier a directement annoncé des événements, présenté des comptes rendus d'action ou proposé des réflexions plus personnelles sur différents supports écrits, tels que :

- Le groupe LinkedIn Elence : <https://www.linkedin.com/groups/8550435>
- Les outils de l'AGERA
  - Le site web : [www.agera.asso.fr](http://www.agera.asso.fr)
  - Les Echos de l'AGERA (3 numéros par an en version papier et numérique ; articles dans les numéros 32 à 36 de avril 2016 à juillet 2017) : [www.lesechos-agera.fr](http://www.lesechos-agera.fr)
  - LinkedIn : <https://www.linkedin.com/groups/8302931>
  - Twitter : [https://twitter.com/Agera\\_GE](https://twitter.com/Agera_GE)
  - Facebook : [www.facebook.com/ageraasso](http://www.facebook.com/ageraasso)
  - Information sur le déroulement du chantier Elence auprès de la CGE
- Les outils de la Carsat : revue Crescendo : <http://www.carsat-ra.fr/images/pdf/entreprises/crescendo47.pdf>
- Les outils de RHEOPOLE
  - Le site web : [www.rheopole.com](http://www.rheopole.com)
  - LinkedIn : <https://fr.linkedin.com/company/rheopole>
  - Twitter : [@rheopole](https://twitter.com/rheopole)
  - Facebook : <https://www.facebook.com/Rheopole-968840273204724/>
- Les articles d'Olivier BACHELARD :
  - revue Regards EN3S : <https://www.cairn.info/revue-regards-2017-1-page-169.htm>
  - revue *alumni* ECAM
  - Entreprise & Carrières - n° 1341 du 13 au 19 juin 2017  
<https://drive.google.com/open?id=1YOaPH6S5Iuh6nIbMdPqcBSxyGTnSVXR1>
- Les articles de J.-F. CARON :
  - Revue des *alumni* de l'ECAM ;
  - revue Entreprise et carrières : [https://www.orientation-paysdelaloire.fr/mediatheque/index.php?lvl=notice\\_display&id=47862#.Wl0z40xFyUk](https://www.orientation-paysdelaloire.fr/mediatheque/index.php?lvl=notice_display&id=47862#.Wl0z40xFyUk)
  - Revue Travail et changement de l'ANACT : <http://bourgognefranche-comte.aract.fr/download/site-principal/document/pdf/tc367.pdf>

## 2.8 Présentation du bilan auprès de l'AGERA

Un bilan oral du projet, assorti du témoignage de trois écoles, a été présenté lors de la réunion plénière de l'AGERA du 19/12/2017.



## Réalisations : les chiffres clés

49 contributeurs de 26 grandes écoles et 17 experts

=

45 compétences détaillées + 78 modalités / outils pédagogiques +

211 supports référencés + 1 étude prospective pour guider les choix

**X créativité et INNOVATION**

=

**1 Rapport** livrable offert à tous concepteurs de processus pédagogique, support opérationnel pour former les étudiants en SQVT&PG,

investir dans la génération Z pour **TRANSFORMER** le **TRAVAIL** de demain !



<https://drive.google.com/open?id=1GH2xYMBOfLV5IIN6Iq7u1O1rNWlxRU1>

## 2.9 Temps passé

A titre indicatif, voici les temps passés par l'équipe chantier pour réaliser les tâches précédemment décrites.

Ils sont probablement sous-estimés (tout n'a pas été noté) et ne tiennent compte ni de l'investissement de l'axe C ou du pilotage de l'axe B à ce sujet, ni de celui des intervenants extérieurs (experts proposant des conférences et travail hors réunions de l'ANACT pour les opérations partenaires).

Activité		Nombre de jours*homme au 31/01/2018
Organisation	Elence (travail avec autres axes)	18,9
	B12 (réunion d'équipes, travail inter session)	44,5
Ecoles	Etat des lieux	29
	Projets écoles	14
Journées collectives	J1	12,5
	J2	12
	J3	16,5
	J4	20,5
	18-mai	15,5
	J5	10,5
	J6	9
	Forums	6
Reporting	Rapport	37
	Divers	10,1
<b>TOTAL</b>		<b>256</b>

### 3 Etat des lieux

#### 3.1 Introduction

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

Une minorité des structures a répondu favorablement à la proposition d'état des lieux exhaustif mentionné en 2.6.1., en mobilisant un certain nombre d'acteurs. Le questionnaire a été administré par des membres de l'équipe projet. Les documents relatifs à cette action sont consultables en annexes 8.5, 8.7 et 8.8

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

#### 3.2 Contexte institutionnel de l'enseignement supérieur en AURA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3.3 Panorama des enseignements SST : enquête CNAMTS

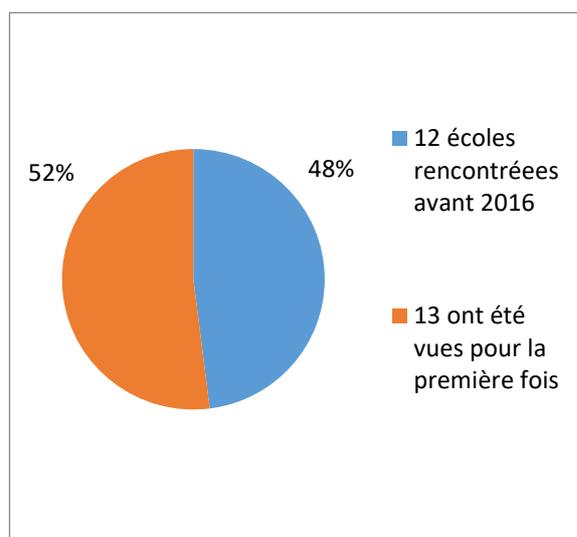
Voir tableau exhaustif en annexe 8.6.

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

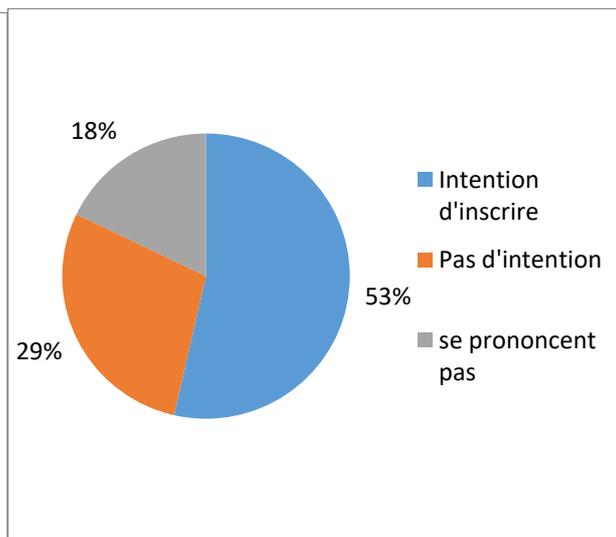
35 écoles ont été ciblées en Rhône Alpes, 27 ont été interrogées.

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

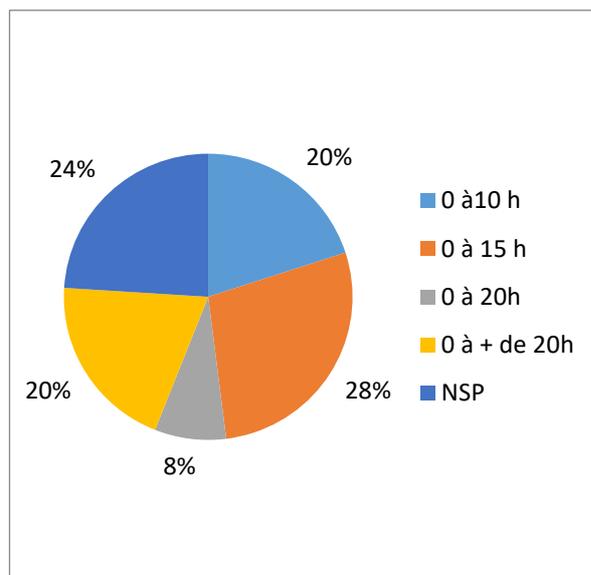
Ecoles rencontrées en RHONE-ALPES en 2016 :



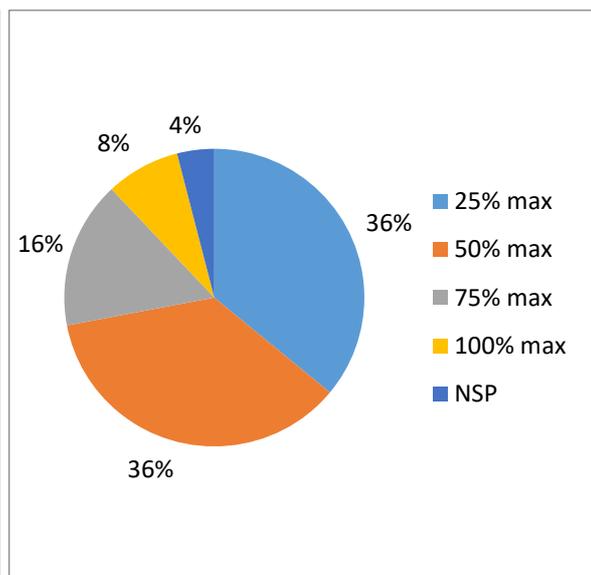
Intention d'inscrire de la S&ST dans leurs cursus :



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



Pourcentage mise en œuvre BES&ST



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



### 3.4 Premier bilan qualitatif de l'intégration SQVT&PG

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

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

#### 3.4.1 Une préoccupation à destination des personnes présentes dans les établissements

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

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



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

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

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

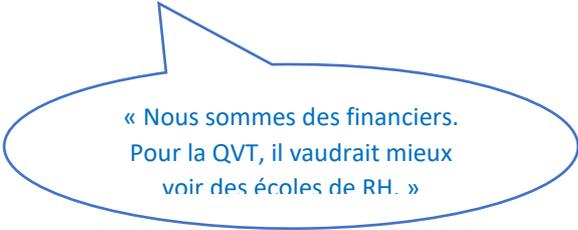
- Tutorat
- Accompagnement au projet professionnel
- Possibilité d'une écoute par un psychologue.

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

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

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

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



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

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

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

### 3.4.3 Un sujet qui reste à définir

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

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

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



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

### 3.4.4 Des enseignements parfois difficiles à repérer

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

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

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

### 3.4.5 Quelques aspects assez souvent abordés

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

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

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

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

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

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

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

### 3.4.6 Ce qui est peu présent

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

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

L'observation montre une difficulté à

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

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

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

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

### 3.4.7 De remarquables expériences

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

Formation de tous les enseignants

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

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

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

Labellisations

- BES&ST
- DD&RS

## Innovations pédagogiques

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3.4.10 Un décalage par rapport à la vie en entreprise ?

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

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

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



### 3.5 Fiches établissements : présentation synthétique et projets

La liste des établissements ci-dessous n'est pas exhaustive : les structures non rencontrées lors du lancement ou de l'animation du projet n'y figurent pas, pas plus que les écoles qui n'ont pas souhaiter proposer une communication validée.



### 3.5.1 BBA INSEEC

Ecole de commerce européenne

#### 3.5.1.1 Carte d'identité

850 élèves

Membre du groupe INSEEC.

Niveau	Spécialité
<b>BBA (4ans)</b>	
<b>Masters : sur d'autres campus du groupe</b>	Plusieurs spécialités, dont RH

#### 3.5.1.2 Dispositifs pédagogiques remarquables

Au-delà des 15 heures dédiées à la santé et au bien-être, les étudiants peuvent par la suite choisir un master II RH, qui aborde notamment :

- Gestion des relations avec partenaires sociaux.
- Santé, bien-être au travail et gestion du stress, dont la prévention (DUER...).
- RSE et DD
- Gestion et communication de crise
- Gestion des conflits et des relations sociales
- Développement personnel
- Engagement et implication des salariés (15 heures)
- Aspects juridiques (responsabilité civile) : droit social et droit du dirigeant.

#### 3.5.1.3 Autres actions dans le champ SQVT&PG

L'ECE participe aux actions du groupe, comme

- Des actions dans le domaine de la RSE : <https://www.rse-groupeinseec.com/>
- Le projet Enactus, qui cherche à réunir des étudiants pour créer un monde plus responsable, grâce à la puissance positive du business. : <http://enactus.fr/enactus/>

#### 3.5.1.4 Projets encouragés par Elence

Le BBA INSEEC n'est pas engagé dans le projet Elence

#### 3.5.1.5 Contact



Marion FABRE  
Directrice campus INSEEC Lyon  
e-mail : [mfabre@inseec.com](mailto:mfabre@inseec.com)  
Tél. : 04 78 29 80 28

### 3.5.2 CNAM Auvergne-Rhône-Alpes

#### 3.5.2.1 Carte d'identité



#### Conservatoire National Supérieur Auvergne Rhône Alpes :

38 diplômes, 132 formations, environ 3000 auditeurs par an

Type de formation	Spécialité	Niveau
Licence professionnelle	Qualité, hygiène, santé, sécurité, environnement	II
TITRE RNCP niveau III	Assistant (e) en santé sécurité au travail	III

#### 3.5.2.2 Dispositifs pédagogiques remarquables

Au Cnam, outre des diplômes en prévision des risques, en psychologie du travail, en management, en gestion des organisations, il est possible d'acquérir des compétences spécifiques pour contribuer à l'amélioration de la santé, sécurité et qualité de vie au travail tels que :

- sociologie des relations professionnelles
- organisation du travail et des activités
- management processus et organisation de l'entreprise
- GRH, dialogue social et transformations des organisations
- sociologie du travail et de l'emploi
- approche ergonomique des situations de travail : méthodes et analyse de l'activité
- méthodes et outils de l'organisation : outils
- principes généraux et outils du management d'entreprise
- repérage des situations à risque dans les entreprises
- approches institutionnelles, législatives et réglementaires de la sécurité et santé au travail

#### 3.5.2.3 Projets encouragés par Elence

##### Projet MOOC 2017- 2018

Digitaliser les modules de formation "Santé et Performance" pour les rendre accessibles à distance sur une plateforme de formation

- **Module 1 : Le lien Santé et Performance**
  - Pourquoi articuler santé et performance ?
  - Comment articuler Santé et Performance ?
- **Module 2 : Le travail au cœur de Santé et Performance**
  - Pourquoi analyser le travail ?
  - Comment analyser le travail ?
  - Quels facteurs agissent sur le travail ?
- **Module 3 : Le plan d'actions S&P**
  - Comment rechercher et valider des solutions ?
  - Comment construire un plan d'actions, avec quels critères ?
- **Module 4 : la démarche durable S&P**
  - Comment faire durer la démarche S&P ?

#### 3.5.2.4 Contact

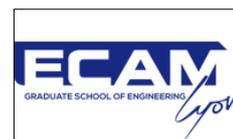


Jacques MOLEGNANA

[jacques.molegnana@lecnam.net](mailto:jacques.molegnana@lecnam.net)

Tél. : 04 78 58 19 17

### 3.5.3 ECAM Lyon



#### 3.5.3.1 Carte d'identité

**Ecole Catholique des Arts et Métiers** : école d'ingénieurs créée en 1900, l'ECAM Lyon associe recherche, enseignement et innovation pour accompagner les mutations de l'industrie et de la société. Porteuse d'une tradition humaniste, l'ECAM Lyon allie dans toutes ses formations exigence scientifique et technique, envergure humaine et sociale, pluridisciplinarité et ouverture sur le monde.

1200 étudiants sur le campus ; 8000 ingénieurs généralistes diplômés depuis la création en 1900 dont 6500 en activité.

5 formations d'ingénieurs, toutes habilitées par la CTI, un Mastère spécialisé et des programmes de renforcement en formation initiale et continue

150 salariés permanents, 200 intervenants experts

70 000 m<sup>2</sup> de campus en plein centre de Lyon

Niveau	Spécialité
Ingénieur (FI)	ECAM Arts & Métiers (généraliste)
Ingénieur (FI)	ECAM Engineering (Généraliste)
Ingénieur (FA)	Génie Industriel & Mécanique
Ingénieur (FA)	Energie Exploitation & Maintenance
Ingénieur (FA)	Bois
Mastère (FA)	Amélioration continue

ECAM Lyon, 1ère école labellisée BESST en Rhône Alpes.

Des enseignements sur Santé et Performance pour tous les étudiants.

Une pédagogie innovante du *Learning by doing* avec mise en situation dans nos usines écoles avec indicateurs de Bien être

#### 3.5.3.2 Dispositifs pédagogiques remarquables

Depuis 7 ans, l'école s'est engagée fortement pour développer des partenariats avec la CARSAT Rhône-Alpes, l'ANACT, la DIRECCTE et l'INRS.

L'ECAM est labellisée BES&ST (Base Essentielle en Santé et Sécurité au Travail) depuis début 2016 et à ce titre, intègre dans ses objectifs pédagogiques les 3 composantes du label :

- Repérer les enjeux humains, sociaux, économiques et juridiques de la SST
- Intégrer la prise en compte de ces enjeux dans ses pratiques au quotidien et dans ses projets
- Contribuer au management de la SST

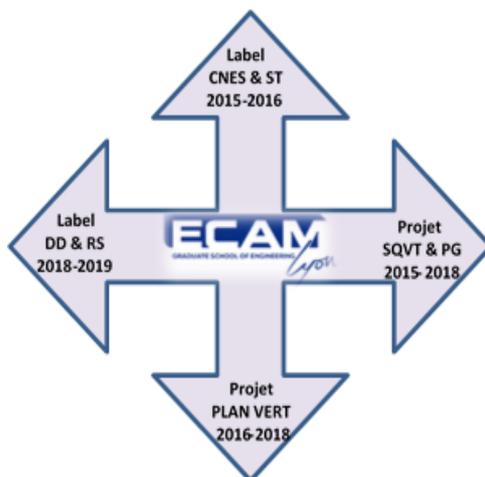
La totalité des diplômés bénéficie d'enseignements en SST et ces enseignements sont évalués et permettent l'obtention de crédits ECTS

L'acquisition de ces compétences est repérée notamment au regard des rapports de projets au sein de l'école et de stages en entreprise.

On trouve le détail de la répartition des enseignements S&ST dans les livrets pédagogiques des 5 formations d'ingénieur et du mastère Amélioration continue

Cette labellisation CNES&ST s'intègre dans le cadre d'un projet global. En effet, 4 projets sont échelonnés à l'horizon 2020.

L'ECAM ayant pour objectif d'être certifiée Développement Durable et Responsabilité Sociétale en 2020.



Dans le cadre du chantier de modernisation des programmes des formations d'Ingénieur, une idée force est de développer la « transversalisation » des enseignements en Santé & Qualité de Vie au travail dans les enseignements scientifiques et inversement, via les Cours, Travaux Dirigés, Travaux Pratiques & Projets tout au long du cursus. Des pédagogies adaptées sont également à l'étude avec un objectif avril 2018.

Parallèlement, nous souhaitons insuffler une philosophie, un nouvel état d'esprit à nos élèves pour qu'ils puissent ensuite transformer les entreprises de demain.

Concernant le Mastère Spécialisé Manager de l'Amélioration Continue, la thématique Bien être et Performance irrigue toute la pédagogie, via :

- Des mises en situation dans notre usine école avec la mise en place d'indicateurs Bien Etre
- Des prises de conscience et évaluations de la posture humaine et managériale des mastériens
- La réalisation d'un Diagnostic Santé et Performance par chaque Mastérien au sein de son entreprise
- Un module Spécifique sur Lean et Relations Sociales

### 3.5.3.3 Autres actions dans le champ SQVT&PG :

La santé psychologique de nos étudiants est une priorité et nous ouvrons pour eux cette année, une cellule « Ecoute, accueil psychologique ». La structure des consultations étant la suivante : Analyse de la demande, mise en place d'un projet individuel et synthèse personnalisée.

### 3.5.3.4 Projets encouragés par Elence :

Mise en situation dans notre usine école avec indicateurs de bien être  
Intervention de la CARSAT dans nos enseignements  
Cours sur Lean et dialogue social

### 3.5.3.5 Contacts :



Christine ROSATI  
Enseignante  
[christine.rosati@ecam.fr](mailto:christine.rosati@ecam.fr)  
Tél. : 04 72 77 06 45



Jean-François CARON  
Responsable ECAM factory  
Ingénierie des systèmes Industriels.

[Jean-francois.caron@ecam.fr](mailto:Jean-francois.caron@ecam.fr)

Tel. : 04 72 77 06 62



Christophe COLLETTE  
Directeur ECAM Expert  
Mastère Spécialisé Manager  
de l'Amélioration Continue

[christophe.collette@ecam.fr](mailto:christophe.collette@ecam.fr)

Tél. :04 72 77 06 44



### 3.5.4 EMLyon



#### 3.5.4.1 Carte d'identité

Deux campus en région Auvergne Rhône-Alpes (Lyon-Ecully et Saint-Etienne), un à Paris et plusieurs à l'étranger (Casablanca, Shanghai), ainsi que des partenariats de délocalisation avec des universités étrangère (ex. : Executive Msc Finance en Afrique) accueillent au total 5100 étudiants en formation initiale, dont 40% d'étrangers.

Niveau	Spécialité
Programme Grande Ecole	Culture entrepreneuriale, internationale et responsable
Grade Master, Mastères spécialisés / M Sc	
PhD	
BBA	
Formation Continue (dont MBA)	

#### 3.5.4.2 Dispositifs pédagogiques remarquables

##### Cours

Au moins deux cours (électifs) sur le thème de la santé au travail :

- Gestion du stress (depuis dix ans déjà)
- Pilotage de la santé au travail, avec articulation santé – performance.

##### Mooc Manager par le travail réel

L'objectif du **Mooc « Manager par le travail réel »**, auquel Pierre-Yves Gomez a participé en collaboration avec l'Anact, est d'arriver à retrouver le sens qui fait aujourd'hui défaut dans de nombreuses organisations.

Cours de 4 semaines à partir du 15 janvier 2018.

- Semaine 1 : comment le travail est devenu invisible
- Semaine 2 : comprendre le travail réel des collaborateurs
- Semaine 3 : créer un environnement favorable au travail bien fait
- Semaine 4 : le manager au plus près du travail

#### 3.5.4.3 Autres actions dans le champ SQVT&PG

##### Cluster Travail & Organisations

Ce cluster Recherche appréhende la transformation des organisations et du travail.

Remarquable exemple de collaboration entre enseignants, son ambition est, grâce à une approche fondée sur l'observation et la confrontation avec les réalités de terrain, d'équiper employeurs, managers, citoyens, décideurs et bien entendu les participants en activité et les étudiants. Pour ces derniers, il s'agit de répondre aux questions telles que « Comment devenir acteur de sa vie professionnelle dans ce nouveau contexte ? », « Comment construire son rapport au travail ? » ou encore « Quelle place relative attribuer à la vie personnelle et à la vie professionnelle ? ».

##### STPC

Afin de réunir de solides connaissances (allant au-delà des études de cas ou des convictions) sur la santé et la performance au travail, la chaire [Santé Performance au Travail \(partenariat APICIL\)](#) lance une étude nationale portant sur le capital santé, ses déterminants et ses conséquences auprès de salariés d'entreprises (dont l'EMLyon elle-même).

### Psychologue

Une personne psychologue de proximité (à résidence) pour soutenir, en français ou en anglais, les étudiants qui en font la demande ou qui ont été identifiés comme nécessitant un tel accompagnement.

### Maker Match

Cette application, qui permet aux étudiants de communiquer entre eux et avec l'école, comporte également un module de diagnostic

- De leur style cognitif (d'apprentissage)
- Et de leur niveau de bien être subjectif.

### Wellness center

Créé avec le soutien de l'APICIL, le *wellness center* est une source d'ateliers ou conférences à destination du personnel ou des étudiants dans des domaines tels que la gestion du stress, le sommeil, la pleine conscience...

## 3.5.4.4 Contact



Olivier BACHELARD  
Professeur affilié  
Directeur du Campus de St Etienne  
[obachelard@em-lyon.com](mailto:obachelard@em-lyon.com)  
Tél. : +33 (0)4 77 43 77 95



Guillaume SOENEN  
Professeur associé  
Titulaire de la Chaire APICIL Santé et performance au travail  
[soenen@em-lyon.com](mailto:soenen@em-lyon.com)  
Tél. : +33 (0)4 77 43 77 95

## 3.5.5 EN3S

## 3.5.5.1 Carte d'identité

## Ecole Nationale Supérieure de la Sécurité Sociale

## Principales missions :

Participer à la performance des organismes de protection sociale :

- En recrutant et formant les futurs cadres dirigeants des organismes de protection sociale (formation initiale)
- En accompagnant les cadres dirigeants tout au long de leur carrière, à travers leur formation continue (formation continue)

Contribuer à la promotion de la protection sociale, de ses métiers et de ses valeurs :

- Participation au débat et à la recherche dans le champ de la protection sociale (*prix EN3S, revue REGARDS, recherches-actions*)
- Promotion de la coopération et des relations internationales dans le champ de la protection sociale

Renforcer l'éducation à la solidarité et à la citoyenneté sociale pour les jeunes générations, depuis 2016, en partenariat avec le Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement de la Recherche (concours et site internet dédié « les jeunes et la Sécu », ressources pédagogiques, fiches d'information...)

Trois grands domaines de formation :

- Déployer des politiques publiques sanitaires et sociales
- Manager et piloter des organismes de sécurité sociale
- Développer son potentiel personnel, relationnel et professionnel



Type de formation	Spécialité	Niveau
Formation initiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déploiement des politiques publiques sanitaires et sociales</li> <li>• Management, gestion et pilotage des organismes de sécurité sociale</li> <li>• Développement du potentiel personnel, relationnel et professionnel</li> </ul>	
Formation continue	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiques sociales</li> <li>• Gestion et pilotage</li> <li>• Management</li> <li>• Parcours professionnels</li> <li>• Formations spécifiques : Cercle des directeurs, Actualité de la protection sociale avec Sciences Po, cycle SNDR</li> </ul>	
Cycles réglementaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation initiale des praticiens-conseils (médecins-conseils, dentistes-conseils, chirurgiens-conseils)</li> <li>• Formation des ingénieurs conseils</li> <li>• CapDirigeants</li> </ul>	
Relations internationales (CESGOS)	<p>Public ; professionnels issus d'organisations de sécurité sociale étrangères, francophones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiques sociales</li> <li>• Management</li> <li>• Gestion et pilotage</li> </ul>	
IHEPS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cycle de hautes études pour s'approprier les problématiques et enjeux de la protection sociale. Public : professionnels non spécialistes de la protection sociale (élus, magistrats, journalistes, cadres du public, chefs d'entreprises, hauts fonctionnaires...)</li> </ul>	

### 3.5.5.2 Dispositifs pédagogiques remarquables

#### **Formation initiale**

##### Enseignements

SQVT&PG est un des fils conducteurs prégnants de la formation initiale, réparti dans différents enseignements de la scolarité :

- management de projets et d'équipes
- communication managériale et interpersonnelle
- éthique, valeurs, développement durable
- RH, dialogue social, RSE
- santé au travail, RPS
- gestion de situations complexes et d'exception

##### Stages

2 stages individuels longs s'effectuent en posture de management pendant la scolarité :

- management d'équipe lors du stage d'encadrement
- management de projet stratégique lors du stage de direction

##### Recherches actions

Les élèves en formation initiale travaillent en groupes-projets pendant 10 mois sur une thématique spécifique de recherche-action, dans l'objectif de présenter des préconisations opérationnelles d'améliorations du service public de protection sociale.

SQVT&PG est régulièrement au cœur de ces travaux. Ainsi, en 2015, sur les thèmes « En quoi les démarches qualité mises en œuvre dans les organismes de sécurité sociale sont-elles des leviers d'amélioration des conditions de travail et d'implication des salariés ? », en lien avec l'ANACT, et « Le management par la qualité de vie au travail : repérage des pratiques innovantes », en lien avec l'UCANSS. En 2016 : « Transformations managériales dans les organismes de sécurité sociale : comment et à quelles conditions ». En 2017 : « Mutations culturelles, renouvellement générationnel : quelles transformations managériales ? ».

#### **Formation continue**

Sessions proposées au catalogue, déclinables sur mesure, en intra :

- Cycle RH - SDRH – ex : *Reconnaissance et motivation, RPS*
- *Efficiences managériales*
- *Manager autrement*

Cycle Actualité de la Protection sociale (partenariat Sciences Po) notamment « *L'égalité femmes-hommes : une priorité dans la protection sociale?* », « *Les personnels : quel engagement et quelle reconnaissance* »

Cercle des directeurs : sessions consacrées à « *Diriger autrement* »

Grands dossiers de la Protection sociale (séminaire de rentrée annuelle, 1 semaine). Parmi les thèmes traités :

- *Le développement durable : piste d'avenir et vecteur d'innovations*
- *Ressources humaines et innovation managériale*

### 3.5.5.3 Autres actions dans le champ SQVT&PG

#### Trophées de l'innovation

Travail des élèves en groupes-projets, 1 semaine. En 2016, un des thèmes a porté sur : le projet d'installation de la CPAM de la Loire, intégrant l'environnement au sens large comme facteur d'épanouissement au travail.

#### Revue REGARDS

Numéro de juillet 2017 consacré aux risques professionnels.

### 3.5.5.4 Projets encouragés par Elence

#### **SQVT&PG et carnet de bord**

Nos élèves en formation initiale effectuent successivement :

- 4 stages de découverte d'1 semaine des organismes de sécurité sociale, branche par branche (famille, maladie, retraite, recouvrement) (livrable : grille d'analyse et de retour d'expérience)
- un stage relation client d'1 semaine (livrable : grille d'analyse et de retour d'expérience)
- un stage d'encadrement de 5 semaines (livrable : grille d'analyse et de retour d'expérience)
- un stage de direction de 3 mois (livrable : rapport de stage)

Projet de mettre en place un carnet de bord sur la thématique RSE (observations de terrain, liens avec leurs enseignements, mise en perspectives avec leurs missions et posture futures de managers et dirigeants). Le sujet performance-santé au travail servirait de fil rouge pour la rédaction par chaque élève de son carnet de bord, tout au long des 18 mois de scolarité.

### 3.5.5.5 Contact



Christophe BAUDOUILN

Directeur-Adjoint En3s

e-mail : [Christophe.BEAUDOUILN@en3s.fr](mailto:Christophe.BEAUDOUILN@en3s.fr)

Tél. : 04 77 81 18 14



Agnès CARDINEAU

Direction de la formation initiale

Attachée de direction

e-mail : [Agnès.CARDINEAU@en3s.fr](mailto:Agnès.CARDINEAU@en3s.fr)

Tél : 04 77 81 18 17

### 3.5.6 ENISE



#### 3.5.6.1 Carte d'identité

L'École Nationale des Ingénieurs de Saint Etienne est une école publique qui forme des ingénieurs en Génie Civil, Génie Mécanique et Génie Physique.

Pour l'année 2016/2017, l'ENISE comptait : 214 étudiants en prépa intégrée, 748 étudiants pour le cycle ingénieur, 10 étudiants en Master, et 198 diplômés.

Type de formation	Spécialité	Niveau
Ingénieur (FI et FA)	Génie civil	1
Ingénieur (FI et FA)	Génie mécanique	1
Ingénieur (FI)	Génie Physique	1
Master	Mécanique	1
Master	Génie Civil	1

#### 3.5.6.2 Dispositifs pédagogiques remarquables

##### Enseignements liés à la Santé et Sécurité au Travail

En 2018, suite à une refonte de la maquette pédagogique, des inter-semestres seront mis en place et le thème de la S&ST sera abordé.

Une démarche conséquente a été engagée au niveau des personnels administratifs et enseignants avec la mise en place en 2016 du groupe « Qualité de vie au Travail », qui traite également des risques psycho-sociaux.

Au cours des années 2016 et 2017, plusieurs formations de sensibilisation aux RPS ont été dispensées auprès *des membres du CHSCT, des managers, des encadrants fonctionnels et des membres du Comité de Direction.*

##### Prise en compte des dimensions RSE

Les étudiants de l'établissement valident un enseignement « projet personnel », notamment en intégrant une association ou un Club de l'ENISE. Certains clubs et associations sont clairement orientés vers la Responsabilité Sociétale tels que : l'humanitaire, le développement durable, le social, ... Tous les Clubs et associations ont des projets à réaliser au cours de l'année.

Ces clubs et associations permettent aux étudiants d'être sensibilisés aux thématiques de la RSE.

#### 3.5.6.3 Autres actions dans le champ SQVT&PG

Les étudiants sont accompagnés par le service de la Vie Etudiante, composé d'un Pôle Santé et d'un Pôle Campus.

L'objectif de ce service est de faciliter l'intégration des étudiants en limitant au maximum les éléments de stress liés à la formation.

Le Pôle Santé s'occupe :

- De l'intégration des étudiants handicapés dans l'école. Exemple d'actions : Aide à la constitution des dossiers de reconnaissance de handicap, réunion avec les enseignants : explication, adaptation, mise en place de moyens adaptés.
- De la visite médicale de tous les primo-entrants.
- De la visite médicale de tous les étudiants ayant un problème de santé, de stress, d'addiction, etc...
- De mettre en place des tiers temps en fonction des problèmes rencontrés.
- Assure le suivi des absences injustifiées pour détecter les éventuels problèmes rencontrés par les étudiants (décrochage, problèmes familiaux, etc...).
- Assure un travail d'écoute et d'accompagnement auprès des étudiants et les oriente si besoin vers des structures adaptées (anxiété, troubles du sommeil, troubles du comportement alimentaire, etc...).

Concernant l'organisation d'actions de préventions :

Une semaine de la sécurité routière est organisée où sont abordés les problèmes sur les risques « Alcool et Cannabis » (en partenariat avec la gendarmerie, la Maif prévention et l'ANPAA).

Le Pôle Campus s'occupe :

- De l'organisation de la semaine d'accueil des primo-entrants : compréhension de la formation à venir, de l'école, du métier d'ingénieur.
- De la réalisation du livret d'accueil pour aider à l'intégration des étudiants.
- De l'écoute et de l'aide des étudiants dans les domaines, du logement, de l'aide sociale et du service d'aide aux étudiants.

#### **ACTION DE PREVENTION COMMUNE AUX DEUX POLES :**

Depuis la rentrée 2017, une action commune de prévention et de suivi réalisé par le service Vie Etudiante et d'une association de psychologues spécialistes de l'action auprès des étudiants (APSYTUDE) a été mise en place.

Le fonctionnement est le suivant : Par groupe de 12, les étudiants de 1ère année ont participé à 7 séances de rencontre et de discussion. Les thèmes abordés au cours de ces séances sont : le travail dans l'enseignement supérieur, la maîtrise du stress, l'organisation du travail, l'addiction, l'intégration dans l'École.

L'objectif de cette action est de réduire l'échec grâce à un accompagnement préventif des problèmes éventuels rencontrés par les étudiants.

#### **3.5.6.4 Projets encouragés par Elence**

Si le bilan de l'action « Apsytude » est positif, il est envisagé de l'étendre à l'ensemble des primo-entrants (1ère année et 3ème année).

Il est également envisagé de former un personnel pour devenir « formateur SST » et ainsi proposer cette formation aux étudiants.

#### **3.5.6.5 Contact**



François-Marie LARROUTUROU

Directeur

[francois-marie.larroutouro@enise.fr](mailto:francois-marie.larroutouro@enise.fr)

Tél. : 04 77 43 84 84

### 3.5.7 ENSASE



#### 3.5.7.1 Carte d'identité

**Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Saint Etienne** : 530 étudiants (75 diplômés par an).

Quatre domaines d'études :

- ESPACES aberrants – TEMPS de crises – ARCHITECTURES paradoxales
- Architecture, Urbanismes, Territoires
- Formes, Architectures, Milieux
- Habitat, Culture, Environnement

Niveau	Spécialité
Diplôme d'études en architecture (niveau licence)	
Diplôme d'Etat d'Architecte (grade de master)	
Habilitation à exercer la maîtrise d'œuvre en son nom propre	
Master professionnel	Espace public : design, architecture, pratiques (en partenariat avec l'université Jean Monnet et l'École Supérieure d'Art et Design de Saint-Étienne)
Doctorat	

#### 3.5.7.2 Dispositifs pédagogiques remarquables

#### 3.5.7.3 Autres actions dans le champ SQVT&PG

Label diversité égalité des chances

Groupe de travail DUERP.

Commission de la pédagogie et de la recherche réunissant

- Des enseignants (qui l'animent)
- Des étudiants
- Le directeur
- Le secrétaire général et le directeur des études

Le psychologue du travail de l'établissement est un support pour les étudiants et le personnel.

Partenariat avec l'Université Jean Monnet, notamment pour le service de santé.

#### 3.5.7.4 Projets encouragés par Elence

Partage des bonnes pratiques « Santé et au travail et performance ».

#### 3.5.7.5 Contact



Annick RANCHET

Secrétaire général

E-mail : [annick.ranchet@st-etienne.archi.fr](mailto:annick.ranchet@st-etienne.archi.fr)

Tél. : 04.77.42.35.43

### 3.5.8 ENTPE

#### 3.5.8.1 Carte d'identité

**ENTPE (Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat)**

**Nombre d'étudiants formés :**

630 élèves ingénieurs, environ 200 diplômés par an



Type de formation	Spécialité	Niveau
ingénieur	Génie civil et Bâtiment	1
ingénieur	Transport	1
ingénieur	Ville –et Environnement	1
<b>Double-diplôme ingénieur architecte</b>	En partenariat avec l'Ecole d'Architecture de Lyon, située sur le même campus	
Masters en partenariat avec d'autres grandes écoles ou universités de la Région	Transports urbains et régionaux de personnes, Politiques publiques et gouvernements comparés, Urbanisme et aménagement urbain, Villes et Sociétés, Science de l'environnement industriel et urbain, Mécanique, Energétique, Génie Civil, Acoustique	

#### 3.5.8.2 Dispositifs pédagogiques remarquables

Le sujet de la santé, qualité de vie au travail et sécurité est abordé de manière plutôt marginale au sein de la formation initiale à l'ENTPE (sensibilisation avant le départ en stage de 1ère année, sujets abordés comme illustration dans certains cours...). Seul l'unité de cours GCS Gestion de Chantier et Sécurité, en Voie d'Approfondissement Bâtiment, aborde spécifiquement cette question. Or celle-ci est particulièrement présente au sein des entreprises du BTP (employeurs importants des ingénieurs ENTPE).

Enseignements liés à la Santé et Sécurité au Travail : l'école a mis en place une matinée interactive étudiants-professionnels (préventeur dans une grande entreprise, coordonnateur en matière de sécurité et de protection de la santé d'organisme de contrôle, Ingénieur Carsat, Elu de chambre des métiers, RH entreprise).

Les étudiants seront amenés à assurer des fonctions de responsabilité et seront conduits à prendre des décisions (techniques, managériales, organisationnelles...) touchant à la SQVT. L'objectif de la séance est de montrer l'impact de ces décisions sur la performance globale.

Les échanges se font sur la base du vécu des étudiants, d'études de cas filmés, de travaux de groupes et bien évidemment des expériences des intervenants.

Des cours abordent les méthodes appliquées en sciences sociales, et la sociologie des organisations.

#### 3.5.8.3 Contact



Emmanuelle CARON  
Responsable du département MASH  
(management et sciences humaines)  
e-mail : [emmanuelle.caron@entpe.fr](mailto:emmanuelle.caron@entpe.fr)

Tél. : 04.72.04.77.21

Tél. : 04 72 04 70 32



Pierre MICHEL  
Responsable du département GCB  
(génie civil bâtiment)  
mail : [pierre.michel@entpe.fr](mailto:pierre.michel@entpe.fr)

### 3.5.9 Groupe ESC Clermont

#### 3.5.9.1 Carte d'identité

**Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Clermont-Ferrand.** Ecole de management.

1250 étudiants dont 270 alternants en 2017-2018, 477 diplômés en 2016, tous programmes confondus.



Type de formation	Spécialité	Niveau
Programme Grande Ecoles (PGE) FI	En 3 <sup>ème</sup> année : Automobile, Digital marketing et Communication, Achat et Supply Chain Management, Business Intelligence, Ressources Humaines, Business Développement, Digital designer, Contrôle de gestion, Culture start up,	1
Programme Bachelor FI	Management International,	2
Formation continue diplômante et non diplômante	Formation sur le diplôme principal, en intra sur mesure ou en inter-entreprises	1 et 2
PGE ou Bachelor en Formation par apprentissage	Ex : Bachelor Vente et web ; marketing, Bachelor Responsable d'un centre de profit, option distribution	1 et 2

#### 3.5.9.2 Dispositifs pédagogiques remarquables

##### Enseignements liés à la Santé et Sécurité au Travail

L'Ecole, plus précisément des professeurs de l'école connaissent le référentiel BESST, il a été présenté aux étudiants dans leurs enseignements, particulièrement en GRH, mais l'Ecole ne l'a pas diffusé et incorporé dans ses pratiques en tant qu'entreprise. Elle est cependant engagée dans une politique de déploiement des enseignements SQVT, sur une partie des cursus notamment dans les masters à dominante RH. En première année du PGE, 23 heures sont consacrées à des enseignements liés à la qualité de vie au travail (management général de l'entreprise avec toutes ses dimensions dont la QVT et cours de GRH). Les enseignants ont une volonté de déployer la SQVT avec une montée en compétences des 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> année du PGE avec des formes pédagogiques variées (face à face ou e-learning de l'INRS). En 3<sup>ème</sup> année des cours portent sur le management de la SST avec une application pendant les stages en entreprise.

##### Développement des enseignements liés à SQVT

En 3<sup>ème</sup> année du PGE, il y a un tronc commun de 24 heures composé de 4 modules obligatoires. L'équipe d'enseignants a intégré dans un de ces 4 modules la SST.

##### Ouverture d'un Mastère GRH & Innovations Managériales en 2017

Conçu début 2017, accrédité par la CGE en janvier 2017 et lancé le 11 octobre, ce Mastère fait une large place à ces questions avec 21h de cours dédiés et des mises en situations à travers des chantiers RH d'une durée de 24h

#### 3.5.9.3 Autres actions dans le champ SQVT&PG

Accompagnement des étudiants au travers du joblab (définition du projet professionnel, aide à la recherche d'emploi...). La fondation du groupe propose des bourses pour les élèves en difficulté (23 bourses distribuées en 2016).

#### 3.5.9.4 Projets encouragés par Elence

Incitation et soutien aux enseignants (actions de formation et valorisation des compétences) pour favoriser l'intégration du DD&RS et la transversalité des enseignements.

+ Participation à l'action pilotée par l'ARACT au cours de la semaine de la QVT du 9 au 13 octobre 2017, avec une opération dédiée aux étudiants de différentes disciplines : Ergonomes, managers et ingénieurs autour de la question du management du travail le 12 octobre.

### 3.5.9.5 Contact



Brigitte NIVET  
Enseignante en management et GRH

[brigitte.nivet@esc-clermont.fr](mailto:brigitte.nivet@esc-clermont.fr)

Tél. : 04 73 98 24 32



### 3.5.10 ESCE

#### 3.5.10.1 Carte d'identité

**Ecole Supérieure de Commerce Extérieur.** Appartient au groupe INSEEC U.  
3000 étudiants sur 5 années et deux sites (Paris et Lyon). 250 étudiants à Lyon



Niveau	Spécialité
Bachelor (Paris uniquement)	Affaires internationales
Master / Programme Grande Ecole en 5 ans (Lyon et Paris)	Affaires internationales

#### 3.5.10.2 Dispositifs pédagogiques remarquables

En 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> année, une spécialité *Wellbeing at work and HR management*, créée en 2016 par des enseignants chercheurs de l'école, aborde, entre autres les domaines suivants :

- Bien-être au travail
- Neurosciences et management
- *Novel organizational designs*
- *Social psychology of work*
- *Ergonomics*
- Gestion des risques juridiques de la santé au travail
- GPEC
- *Qualitative and qualitative analyses of health at work*

#### 3.5.10.3 Autres actions dans le champ SQVT&PG

##### Des formations pour le personnel

Le personnel est sensibilisé aux RPS (une journée) et formé aux SST (2jours).

##### Des associations étudiantes qui prennent en compte la RSE et les aspects humanitaires

- Enactus : association étudiante de l'ESCE qui cherche à réunir les étudiants les plus ambitieux pour créer un monde plus responsable, grâce à la puissance positive du business. <http://enactus.fr/enactus/>
- Humanity : Humanity est l'association humanitaire de l'ESCE, organisée en quatre pôles qui gèrent chacun une activité principale :
  - Le Marathon du Coeur
  - Hope
  - Solid'Air
  - 4L Trophy

#### 3.5.10.4 Projets encouragés par Elence

L'ESCE, dont la spécialité *Wellbeing at work and HR management* est à Paris, n'a pas encore souhaité rejoindre le projet.

#### 3.5.10.5 Contact



Laurent BUZON  
Directeur des études du site de Lyon  
[e-mail : laurent.buzon@esce.fr](mailto:laurent.buzon@esce.fr)  
Tél. : 04 78 29 75 40

### 3.5.11 ESDES



#### 3.5.11.1 Carte d'identité

L'ESDES, l'École de management de l'Université Catholique de Lyon : propose le Programme Grande Ecole en cinq ans, Visé Bac +5 et revêtu du Grade de Master, recrute en post Bac via le Concours ACCES et en admission parallèle pour intégrer la 3<sup>ème</sup> année et 4<sup>ème</sup> année.

13 spécialisations dont une en Management des Ressources Humaines et quatre en apprentissage

1050 élèves 262 diplômés en 2016

Type de formation	Spécialité (à partir de la 3 <sup>ème</sup> année)	Niveau
Programme Grande Ecole (FI)	Audit et Finance d'Entreprise, Développer et Entreprendre, Marketing et Digital Business Finance et Marché, Management Stratégique des Ressources Humaines, International Risks Management International Supply Chain Management International Business Administration Digital Management & Law	1
Programme Grande Ecole (FA)	Expertise & contrôle, Management et Stratégie des Entreprises Marketing et Digital Business Management & Ethiques des Innovations Biotechnologiques	1

#### 3.5.11.2 Dispositifs pédagogiques remarquables

##### Enseignements liés à la Santé et Qualité de Vie au Travail & Prise en compte des dimensions RSE

Avec pour mission de former des managers et des entrepreneurs responsables, l'articulation du projet pédagogique de l'ESDES consiste à apprendre aux étudiants, en les sensibilisant et en les mettant en situation réelle, à créer durablement de la valeur en prônant de la richesse partagée au sein d'un écosystème en perpétuel changement. Ces éléments posent les bases de la marque ESDES qui lui confère une valeur identitaire forte traduisant le sentiment de fierté et d'appartenance à l'école pour un ensemble vaste de parties prenantes.

Notion transversale, la responsabilité s'exprime dans les enseignements, les expériences vécues par les étudiants et elle est, depuis 10 ans, au cœur de la recherche de notre corps professoral.

- Des enseignements dédiés : Éthique économique et sociale ; Individus société et culture ; RSE et éthique, ...
- L'expérience solidaire : 2 mois de mission humanitaire, sociale ou citoyenne
- Un engagement associatif au choix de chaque étudiant, à réaliser en France ou à l'international pour changer son regard sur le monde, les autres et la diversité.

Cette approche permet une pédagogie véritablement différenciante qui donne aux étudiants un profil unique.

En alliant des modules d'enseignements et de mise en situations en entreprise, l'ESDES propose à ses étudiants une spécialisation Management Stratégique des Ressources Humaines qui permet :

- **D'acquérir une expertise dans les processus RH**
  - o Garantir les règles sociales et légales,
  - o Favoriser le dialogue social et la recherche de consensus,
  - o Attirer et fidéliser les talents,

- Mettre en place des systèmes d'information et de communication transversaux et en réseau.
- **De concilier les enjeux des femmes et des hommes au sein de l'organisation**
  - Contribuer à l'amélioration permanente de la performance humaine,
  - Adapter les ressources à la stratégie,
  - Prendre en compte le contexte et la stratégie de son organisation et en particulier à l'international,
  - Gérer des projets transverses et accompagner le changement.

**Quelques exemples de missions réalisées par les étudiants de 5<sup>ème</sup> année :**

- Enquêtes de personnel sur les valeurs de l'entreprise,
- Préparations d'élections professionnelles pour des PME multi sites,
- Mise en place d'outils sur la gestion de la diversité en entreprise,
- Audit de pratiques RH pour une société multi-site en développement par croissance externe,
- Étude sur les pratiques équilibre vie professionnelle/vie familiale,
- Intégration de publics en insertion dans le cadre de contrats avec l'État,
- Études et préconisations sur les pratiques de mobilité interne et en particulier des ateliers de sensibilisation,
- Enquêtes sur l'intégration de personnes en situation de handicap et leurs parcours professionnels,
- Organisation de journées de sensibilisation ou de recrutement de personnes en situation de handicap...

### Partenariats

Ces missions sont réalisées en lien avec des entreprises partenaires comme : ALDES, Groupe La Poste, EDF-ENEDIS, Spie Batignolles, Feu Vert, AVEO, GE Healthcare, Décathlon, Castorama, Bio Mérieux ou Orange.

L'École développe également des partenariats avec l'ANDRH, la CARSAT Rhône-Alpes, le Foyer Notre Dame des Sans Abris.

L'École organise des conférences sur la thématique de SQVT&PG.

Le 16 Novembre 2017, à l'initiative du Réseau Humain (dont l'ESDES est partenaire <http://www.congresnouvelleere.com/>), une journée de rencontres, de débats, d'animations, d'ateliers et de conférences a permis de co-produire une charte des relations humaines en entreprise autour du handicap et de ses problématiques.

#### 3.5.11.3 Autres actions dans le champ SQVT&PG

Il existe une cellule d'accompagnement des étudiants, des enseignants et du personnel administratif concernant leur situation de travail : problème de stress, mal être, alcool, accident... Elle est gérée au niveau de l'Université Catholique de Lyon.

#### 3.5.11.4 Projets encouragés par Elence

De nombreux mémoires de fin d'études intègrent les questions de bien-être et qualité de vie au travail en lien avec la performance.

#### 3.5.11.5 Contact



Sylvaine MERCURI CHAPUIS

**Enseignant-Chercheur Pôle Business Development**

[smercurichapuis@univ-catholyon.fr](mailto:smercurichapuis@univ-catholyon.fr)

Tél. : 04 26 84 49 05

## 3.5.12 ESQESE



## 3.5.12.1 Carte d'identité

*École Supérieure pour la Qualité l'Environnement, la Santé et la Sécurité en Entreprise*

*Membre de l'Université Catholique de Lyon (UCLY)*

*Une centaine d'élèves diplômés par an ; environ 120 étudiants en contrats de professionnalisation par an*

Type de formation	Spécialité	Niveau
Master Bac+5	Master Manager QSE, en convention avec l'IAE et en partenariat avec l'ISARA	1
Bachelor Bac +3, titre RNCP	Animateur Qualité sécurité Santé au travail et environnement	3

## 3.5.12.2 Dispositifs pédagogiques remarquables

Enseignements liés à la Santé et Sécurité au Travail

L'ESQESE est spécialisée dans l'enseignement de la santé et sécurité en entreprise : « sur des bases scientifiques, les outils et méthodes du QSE (Qualité Sécurité Environnement) sont étudiés afin d'animer des démarches d'amélioration au plus proche du terrain, dans une compréhension globale du fonctionnement des entreprises ».

L'ESQESE, est un « centre ressource » pour l'Ucl. Elle est une des écoles composant sa faculté des sciences et est en interaction avec l'ensemble des instituts de l'UCLY : partage de compétences, mise à disposition de l'expertise de ses enseignants et étudiants.

Dans le cadre du chantier « enseignement supérieur » du projet Elence, l'ESQESE a développé un module pédagogique de deux journées en santé sécurité qui est proposé aux écoles participantes à Elence.

			Objectifs / Modalités pédagogiques	Intervenants
Jour 1	8h30 - 9h	Introduction		M. Bui-Leturcq (ESQESE)
	9h - 10h	Manager dans et avec la complexité	Faire prendre conscience de la complexité des organisations et de ce qu'elle impose en termes de conceptualisation et de modes d'action. Il sera demandé à chaque participant de décrire par écrit une situation vécue et considérée comme complexe.	V. Goubier (CRESO) / D. Genelot (Réseau Intelligence de la complexité)
	10h15 - 12h	La performance et son optimisation (Lean,...)	Définir la notion de performance dans ses différentes acceptations, présenter les principaux outils d'optimisation et évoquer leurs points forts et leurs points faibles.	ESDES
	13h30 - 17h00	La sécurité, santé au travail (SST) : passé - présent - avenir	Placer la sécurité et la santé au travail dans leur histoire,	D. Reymermier (ESQESE)

			montrer leur évolution, notamment réglementaire, et faire un état des lieux de la situation actuelle en France.	
Jour 2	8h30 – 9h30	Penser le travail – approche ergologique		E. Gabellieri (CRESO)
	9h45 – 12h	De la prévention des RPS à la QVT	Lorsque les tensions ne sont pas régulées dans un environnement de travail	L. Giraud (ESQESE)
	13h30 – 14h30	L'évaluation de la QVT		L. Giraud (ESQESE)
	14h30 – 15h30	La QVT dans la RSE	La QVT est constitutive de la RSE.	S. Moreau (ESQESE)
	15h45 – 17h00	Manager de façon responsable et durable	Même s'il n'a pas une exclusivité absolue, le management est un acteur déterminant de l'alliance QVT / Performance, lui-même très lié à la structuration de l'organisation.	V. Goubier (CRESO)

L'ESQESE développe également de nombreux partenaires, avec lesquels elle organise des événements liés à la SQVT&PG. Ces partenariats sont tant externes tels PREVENTICA, qu'internes tels le CRESO (Centre de Recherche en Entrepreneuriat Social de l'UCLy) et les AEH (Ateliers de l'Entrepreneuriat Humaniste). Elle s'investit également pour que ces thématiques irriguent ses programmes de formation (savoir-être école, cours, sessions de développement personnel, études de cas, mémoires ...).

### 3.5.12.3 Contacts



Denis REYMERMIER

Enseignant et référent pédagogique SST



Marie BUI-LETURCQ

Directrice ESQESE

### 3.5.13 Grenoble INP Esisar



#### 3.5.13.1 Carte d'identité

Ecole d'ingénieur du groupe Grenoble INP localisée à Valence, spécialisée sur les systèmes intelligents (systèmes embarqués et systèmes d'information)

394 étudiants, 84 diplômés par an

Formation en 5 ans intégrant un cycle préparatoire en deux ans et possibilité d'admission parallèle en 3ème année.

Type de formation	Spécialité	Niveau
Ingénieur (FI)	Electronique, Informatique et Systèmes	1
Ingénieur (FI)	Informatique et Réseaux	1
Ingénieur (FA)	Electronique, Informatique et Systèmes	1

#### 3.5.13.2 Dispositifs pédagogiques remarquables

##### Enseignements liés à la Santé et Sécurité au Travail

En 1<sup>er</sup> cycle, un cours de sociologie des organisations est dispensé. En amont du cours de sociologie des organisations, il a été initié une démarche « qualité de vie & pratiques d'écrans à l'Esisar » qui concerne l'usage voire l'addiction aux outils numériques.

En 2<sup>ème</sup> année du cycle ingénieur, un *serious game* de gestion de projet (Simultrain) comportant des indicateurs de coût, délais, motivation est déployé. En 3<sup>ème</sup> année du cycle ingénieur, 3 heures sont consacrées à RSE/RPS au sein d'un module de 15 heures de droit.

L'intégration du volet « Santé, Qualité de Vie au Travail » est envisageable dans la formation par apprentissage car la mise en situation en entreprise favorise ce type d'apports au sein du module connaissance de soi et projet professionnel

#### 3.5.13.3 Autres actions dans le champ SQVT&PG

Un module d'accompagnement au projet professionnel est proposé en 1ère année du cycle ingénieur.

#### 3.5.13.4 Projets encouragés par Elence

L'école souhaite développer une approche de l'observation de la QVT au travers des rapports de stages, avec des rapports d'étonnement.

L'Esisar conduit une démarche développement durable, plan vert.

#### 3.5.13.5 Contact



Frédéric DAURAT  
Directeur administratif

[frederic.daurat@esisar.grenoble-inp.fr](mailto:frederic.daurat@esisar.grenoble-inp.fr)

Tél. : 04 75 75 94 05



Céline JEANNE  
Responsable département  
Technique d'entreprise

[Celine.jeanne@esisar.grenoble-inp.fr](mailto:Celine.jeanne@esisar.grenoble-inp.fr)

Tel : 06 70 46 94 18

## 3.5.14 IDRAC business school Lyon

## 3.5.14.1 Carte d'identité



Niveau	Spécialité
Un Programme Grande Ecole visé à Bac+5, Grade de Master	
Un Bachelor visé à Bac+3	Vente / commercialisation
Des BTS tertiaires	
Un Bachelor double compétence	
Un programme 3ème cycle	14 spécialités, dont « Management et stratégie des organisations »
Des programmes de Formation Continue	

## 3.5.14.2 Dispositifs pédagogiques remarquables

## 3.5.14.3 Syllabus

Le Bachelor est plutôt généraliste et pratique, orienté vente/commercialisation.

D'autres formations ont des thèmes liés au management avec des modules spécifiques aux Ressources Humaines (recrutement, gestion de carrière, formation, IRP), à la SST et à la RSE.

Le programme Bac 4 / 5 reste généraliste. Les étudiants abordent de façon pragmatique les questions de management humain et de capital humain. Ceux qui le souhaitent peuvent se spécialiser sur les questions de politique RH en 4<sup>e</sup> année et opter pour la spécialisation Management des Organisations en Bac +5.

Le programme Grande école, quant à lui, offre un module sur les RPS à tous les étudiants en 5<sup>e</sup> année.

## 3.5.14.3.1 Handidrac

Handidrac permet de sensibiliser les étudiants de Bachelor à la question du handicap.

**Handidrac**

**Vous sensibiliser sur l'intégration et l'accompagnement de collaborateurs en situation de handicap.**

Lors de votre 3ème année, vous participez à des conférences sur le thème de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et des politiques mises en place dans l'entreprise pour l'intégration de collaborateurs handicapés.

Vous réalisez un dossier présentant des exemples d'entreprises sensibilisées et des interviews de DRH et d'associations en lien avec cette thématique. Ce module validé vous délivre le label Handidrac attestant de votre formation à la sensibilisation sur la situation de handicap en entreprise.



## 3.5.14.3.2 Responsabilité du dirigeant et RPS : France Telecom, un cas d'école

Les PGE abordent la question managériale tout au long des cinq années. Parmi les thèmes traités, celui des RPS, par le truchement d'une étude du cas de France Telecom (déposée dans CCMP) :

<http://www.ccmp.fr/?tg=addon%2Fccmp%2Fmain&idx=catalogitem.displayList>). Grâce aux nombreux documents et témoignages, les étudiants s'approprient cette réalité et abordent des notions telles que le contrat implicite, la subjectivité de l'acte de travail et la satisfaction qui en découle ou non.

### 3.5.14.3 Hyper-connectés : un débat d'actualité !

Liée au comportement organisationnel, la méthodologie, la gestion du temps, une réflexion à partir d'un documentaire est proposée sur la problématique de l'hyper-connectivité.

### 3.5.14.4 Autres actions dans le champ SQVT&PG

HEP (Humanisme, Entrepreneuriat, Professionnalisme) est un collectif de travail transversal aux différentes écoles du groupe, dont les actions sont déclinées en cinq grands défis (dont projets pédagogiques, gestion du campus et DD&RS).

### 3.5.14.5 Projets encouragés par Elence

Afin de mettre l'accent sur l'aspect organisationnel de SQVT&, l'IDRAC envisage trois dispositifs, qui sont pour l'instant à l'état de projet :

## Articulation de 3 projets « coopérants »

1 Parcours type Learning Box	1 parcours stage	1 Business Game inter-écoles
SENSIBILISER LES ETUDIANTS	APPROPRIATION DU SUJET PAR L'OBSERVATION ET LE VECU DANS LE TERRAIN	MISE EN PRATIQUE DES ACQUIS
Parcours d'accompagnement individuel via la plateforme d'e-learning  Allier le contenu propre et dédié concernant le Manager « Responsable » dans le cadre de la SQVT  Mettre en lien le sujet avec certains modules de cours déjà en place dans les programmes.	Insérer un rapport d'étonnement dans le rapport de stage tout au long du parcours scolaire en incluant une dimension nationale et internationale à la réflexion.  Inclure une partie dédiée à l'intérieur du rapport de stage en fonction du degré de sensibilisation de l'étudiant à la problématique.  Partage et retour d'expériences alliant témoignages et théâtralisation.	Elaborer un Business Game avec les partenaires intéressés.  Animer sous forme de Challenge Inter-Ecoles entre les futurs diplômés avec remis de trophée et possibilité de labélisation.



DEVENEZ REMARQUABLE !

(Public cible : Programme Grande Ecole, Campus Lyon – projet local avec décisionnaires locaux)

### 3.5.14.6 Contact



Karine MERLE  
Enseignant-chercheur  
[karine.merle@idraclyon.com](mailto:karine.merle@idraclyon.com)  
Tél. : 04 72 85 72 72



Sandra RICARDEZ-DELLI  
Enseignant  
[s.ricardezdelli@idraclyon.com](mailto:s.ricardezdelli@idraclyon.com)  
Tél. : 04 72 85 72 72

### 3.5.15 IGS

IGS-RH Lyon, créée en 1975, a déjà diplômé plus de 6000 apprenants, qui se répartissent essentiellement sur la région Auvergne –Rhône Alpes



Niveau	Spécialité
Niveau 1	Responsable de la Direction et du Management des RH : prépare aux métiers de RRH et DRH, responsable relations sociales, responsable de sites,
Niveau 2	Responsable de la gestion des RH : prépare à la gestion opérationnelle des RH

#### 3.5.15.1 Dispositifs pédagogiques remarquables

##### Enseignements directement liés à la Qualité de Vie au Travail

Cette école dispose d'une expertise RH globale. Les cours liés à la santé et à la sécurité au travail (SST) ont donc toujours fait partie des enseignements dispensés aux apprenants. Pour autant, afin de compléter cette approche et de rendre compte au mieux de la notion de QVT, le cours de SST a été revu depuis un peu plus d'un an pour intégrer les aspects bien-être au travail, au-delà de la seule gestion des risques et du mal-être. L'enseignement dédié a donc été approfondi et rebaptisé « assurer le bien-être au travail » afin de rendre compte à la fois des aspects pathogéniques (souffrance au travail) mais aussi salutogéniques (bien-être à proprement parler) et d'intégrer plus avant les notions de QVT et de performance globale.

Au-delà de ce module d'enseignement dédié, l'ensemble des intervenants et professeurs ont été sensibilisés à la notion de QVT et à son lien à la performance globale lors de la réunion de rentrée avec l'appui de l'ANACT. L'objectif est ici de décroisser les apprentissages auprès de notre public d'apprenants afin de développer un « réflexe QVT » quel que soit le métier RH qu'ils occuperont par la suite. Un travail de transversalité est ainsi mis en place sur certains modules comme celui du « pilotage de la performance », « le contrôle de gestion sociale » ou encore « la RSE » pour permettre d'abattre l'effet silo que nous pouvons encore constater auprès de certains de nos apprenants, pour qui la QVT s'arrête une fois le module terminé.

Enfin, l'école est en train de mettre en place un parcours dédié pour certains apprenants qui réalisent leur mémoire de bac+5 sur la notion de QVT au sens large afin qu'ils puissent capitaliser sur cette expertise et ainsi devenir référent sur la question de la QVT et du bien-être au travail dans leurs futures missions en entreprise.

#### 3.5.15.2 Autres actions dans le champ SQVT&PG

Au-delà de ces enseignements formels, une réflexion est aujourd'hui menée quant à l'introduction de séances de réflexivité au sein du parcours des apprenants en alternance, afin qu'ils puissent donner corps aux notions liées à la QVT au sein de leur propre parcours professionnel et qu'ils puissent par ailleurs effectuer une prise de recul sur des situations complexes qu'ils auraient pu vivre ou rencontrer en entreprise.

#### 3.5.15.3 Projets encouragés par Elence

Le projet Elence a permis à l'école de structurer sa démarche globale notamment par la mise en place d'une réflexion collective quant à la grille de compétences dont devrait disposer ses apprenants afin de pouvoir devenir de réels acteurs de la question demain en entreprise. Cette grille de compétences représente le socle de la démarche décrite ci-dessus et permet à l'école de communiquer et de fédérer ses partenaires extérieurs sur ces questions. L'école est actuellement en contact, grâce aux journées Elence, avec différents acteurs de la formation ou de prévention pour continuer d'améliorer sa démarche sur ces questions.

#### 3.5.15.4 Contact



Laurence VITALI

Directrice Pédagogique

E-mail : [lvitali@groupe-igs.fr](mailto:lvitali@groupe-igs.fr)

Tél. : 04.72.85.17.76



### 3.5.16 INSA

#### 3.5.16.1 Carte d'identité

École d'ingénieur de référence, l'INSA Lyon s'appuie sur des valeurs humanistes qui sont le fondement de son modèle depuis plus de 50 ans.



Créé en 1957 par le philosophe Gaston Berger et le recteur Jean Capelle, l'INSA Lyon est le plus ancien et le plus important des six établissements du Groupe INSA.

L'ingénieur INSA sait conduire sa carrière dans une logique de grande adaptabilité, d'approche pionnière des sciences et technologies et de véritable responsabilité sociétale.

Une marque de fabrique qui porte aujourd'hui encore l'empreinte de ses deux fondateurs. On leur doit l'engagement humaniste de l'INSA et son modèle ouvert à toutes les différences, d'origine, de culture et de milieu social.

La formation en sciences constitue le socle naturel des 5 années du cycle ingénieur, et depuis la création de l'INSA Lyon « les Humanités » sont placées au cœur de la formation d'ingénieurs ouverts au monde.

En plus des enseignements de langues, philosophie et culture, les élèves ingénieurs bénéficient d'une formation dédiée à la connaissance de l'entreprise et au management.

Ces enseignements intègrent la réflexion éthique, mettant en œuvre des pédagogies innovantes et actives, qui ont pour but d'offrir aux étudiants l'apprentissage de l'autonomie, de la responsabilité et de la citoyenneté tout en encourageant la créativité et l'innovation.

Une formation d'ingénieur d'excellence en 5 ans post-bac dans 9 spécialités :

Type de formation	Spécialité	Niveau
Ingénieur (FI)	Biosciences	1
Ingénieur (FI et FA)	Génie électrique	1
Ingénieur (FI)	Génie industriel	1
Ingénieur (FI)	Génie civil et urbanisme	1
Ingénieur (FI)	Génie énergétique et environnement	1
Ingénieur (FI et FA)	Génie mécanique	1
Ingénieur (FI et FA)	Informatique	1
Ingénieur (FI)	Science et génie des matériaux	1
Ingénieur (FI et FA)	Télécommunications, services et usages	1

#### Mais aussi :

- 8 Mastères spécialisés accrédités par la Conférence des Grandes Ecoles
- 2 mentions du Master de Lyon en Sciences, Technologies, Santé
- 8 Écoles doctorales

#### Nombre d'étudiants formés :

5400 étudiants / an (sur 5 ans)

Nombre de diplômés par an : 1400 (ingénieurs / mastères spécialisés / masters recherche et docteurs)

### 3.5.16.2 Dispositifs pédagogiques remarquables

#### Enseignements liés à la Santé et Sécurité au Travail

L'intégration de la santé sécurité, conditions de travail est très variable selon les départements. Certaines spécialités comportent peu d'enseignements liés au thème.

Le département Génie industriel est le plus « avancé » dans le champ de la santé avec l'intervention d'ingénieur sécurité, d'ergonome, de kinésithérapeute, de psychologue du travail. Ainsi le référentiel BES&ST est couvert à 75% dans ce département avec des apports spécifiques en prévention des TMS et RPS. Les apports se font autour d'études de cas tout comme l'évaluation. Des thématiques connexes comme la Responsabilité Sociétale, la sûreté de fonctionnement, le *lean* complètent ces enseignements. Les étudiants sont amenés à prendre du recul sur les démarches d'amélioration de la performance.

Le premier cycle propose 8 parcours pluridisciplinaires d'initiation à l'ingénierie en 2ème année dont l'un est axé sur « Ingénierie et Santé ».

Les « humanités » permettent aux étudiants de bénéficier de 50 heures de formation dédiée à la connaissance de l'entreprise et au management. Le Centre des Humanités est un lieu transversal qui vise à donner une formation humaine mais aussi humaniste.

Il existe aussi un Centre des Sports. L'Education Physique et Sportive fait partie intégrante de la formation de l'élève-ingénieur. À ce titre, elle fait l'objet d'une notation qui figure dans le bilan général d'évaluation de l'étudiant.

### 3.5.16.3 Autres actions dans le champ SQVT&PG

Dans la continuité de la politique de santé et de sécurité au travail engagée par l'INSA Lyon depuis 3 ans, une démarche d'évaluation des Risques Psychosociaux a été lancée pour :

- Prendre en compte les situations de travail à l'origine de certaines dégradations des conditions de travail, associées ou non à une souffrance au travail
- Diminuer les Accidents de Travail (AT), les Maladies Professionnelles (MP), l'absentéisme, le *turn over*.
- Améliorer les conditions de travail des agents et favoriser leur implication dans leur travail.
- Évaluer les mesures déjà mises en place.
- Construire un plan d'actions de prévention des facteurs RPS.

Un mémento de Prévention Santé et Sécurité au Travail est mis à disposition des personnels.

La recherche est structurée selon 5 grands enjeux sociétaux dont un est « Santé globale et BioIngénierie ».

INSA Lyon propose par ailleurs des services et des dispositifs d'accompagnement personnalisé pour les étudiants que ce soit pour des problèmes de santé physique, psychique ou handicap.

### 3.5.16.4 Projets encouragés par Elence

En 5ème année du département Génie Industriel les étudiants ont un projet autour de la responsabilité sociétale. Ce projet est encadré par un kinésithérapeute. Il pourrait évoluer vers un projet plus large en intégrant d'autres intervenants du champ de la SQVT.

#### 3.5.16.5 Contact

Corinne SUBAI  
Enseignante  
[corinne.subai@insa-lyon.fr](mailto:corinne.subai@insa-lyon.fr)



### 3.5.17 ISARA Lyon

#### 3.5.17.1 Carte d'identité

Plus de 900 étudiants : Le tableau ci-après donne la liste des diplômes délivrés



Niveau	Spécialité
Ingénieur ISARA-Lyon (étudiants, alternance ou FC)	Agriculture, alimentation, environnement et développement rural
MSc	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agroécologie</li> <li>• Systèmes alimentaires durables</li> </ul>
Master	Management QSE
Bac+5 Niveau I (2 ans)	Responsable d'affaires agroalimentaires
Licence pro	Management de la production agroalimentaire
Bachelor	Chef de projet agroalimentaire

Vision, objectif stratégique : **être une école attractive, responsable, citoyenne et solidaire.**

#### 3.5.17.2 Dispositifs pédagogiques remarquables

Travail amont fait sur les compétences, avec référentiel en 3 parties (+ intro) pour le cursus ingénieur :

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.

Parmi les dispositifs rajoutés suite au référentiel :

- Des cours supplémentaires : une : conférence ANACT sur les IRP, une intervention sur la psychodynamique du travail
- Des études de cas une étude de cas ANACT pour une partie des étudiants
- Des choix d'intervenant pour orienter différemment des cours existants : les cours de management des RH (4<sup>e</sup> année) ont été confiés à un consultant spécialisé dans l'intégration de la QVT
- Des entretiens de retour de stage en petit groupe de 4 étudiants pour rechercher dans leur vécu de stage des éléments de QVT
- L'ajout dans le rapport de stage de fin d'étude d'une réflexion sur la QVT autour de l'expérience de stage.

#### 3.5.17.3 Autres actions dans le champ SQVT&PG

Création d'espaces de discussion :

- Les jeudis de l'ISARA (formations ou conférence d'une à 2 heures sur le développement personnel et la formation),
- Des rencontres régulières entre la direction et le personnel ;
- Des groupes de travail mixtes étudiants/salariés – Le Club DD ;
- Des communautés Chefs de Projets et Consultants ;
- Rencontre des enseignants autour des innovations pédagogiques.

Développement de la QVT au travail et en études :

- formations sur-mesure des enseignants sur l'enseignement de la QVT;
- groupe de travail QVT ;
- Intégration des RPS dans le DU en cours suite à des entretiens collectifs.

Actions liées à la santé et l'organisation du travail :

- accord sur le travail à domicile ;
- accord Vélo ;
- formations sur-mesure Gestes et Postures ;
- formations organisation et gestion du temps ;
- actions de préventions issues du DU ;
- salle de repos pour le personnel repensée et rénovée.

Evolutions des modes de management autour de l'autonomie/responsabilisation/initiatives

Plan vert : suivi et pilotage des actions sur la base des 5 piliers du référentiel (gouvernance, enseignement, recherche, gestion environnementale, politique sociale & ancrage territorial)

### 3.5.17.4 Projets encouragés par Elence

Introduction aux cours de sociologie des organisations et au management des RH par le jeu Tzatziki de l'ANACT.

### 3.5.17.5 Contact



Hélène BRIVES  
Enseignant-chercheur  
e-mail : [hbrives@isara.fr](mailto:hbrives@isara.fr)  
Tél. : +33(0)4 27 85 86 57



Valérie DEMONTE  
Consultante  
E-mail : [vdemonte@isara.fr](mailto:vdemonte@isara.fr)  
Tél. : +33 (0)4 27 85 85 76

## 3.5.18 ISTP

Environ la moitié de l'effectif de l'Ecole des Mines de St Etienne (plus de 800 élèves environ).

240 chaque année en apprentissage.



Niveau	Spécialité
Ingénieur par alternance (FI)	Génie industriel (150 élèves) Génie des installations nucléaires (60 élèves)
Ingénieur FC	Valorisation énergétique (30 élèves) Systèmes électroniques embarqués (nouveau)

## 3.5.18.1 Dispositifs pédagogiques remarquables

La formation est axée sur la situation professionnelle et les élèves doivent en fin de parcours rédiger un mémoire et le soutenir. Ces deux livrables sont évalués sur plusieurs critères dont :

- La compréhension du contexte social de leur projet car qui dit projet dit changement, donc acceptation par les collaborateurs.
- La façon dont l'apprenant a intégré dans son projet les intervenants internes et externes à l'entreprise
- Sa capacité à gérer des RH et des organisations
- La façon dont il a piloté le projet : posture, attitudes
- La prise en compte de la responsabilité sociétale de l'ingénieur
- Ce qu'il a retenu de cette expérience humaine
- La QVT est nécessairement abordée dans le cadre du déroulement global du projet.

La QVT est directement ou indirectement abordée dans plusieurs matières, qui correspondent à plus de 120 heures de formation. Les objectifs définis en termes de compétences font référence à la QVT.

- GRH (ex : Etre capable d'intégrer les RH comme élément stratégique de la conduite d'un projet, de manager en quantité et en qualité, d'acquiescer le réflexe des conséquences humaines des décisions...)
- Pratiques de management (Ex : Etre capable de s'interroger sur sa pratique de management...)
- Analyse sociologique des organisations
- Ethique
- Communication et intelligence relationnelle
- Hygiène/ Sécurité/ Ergonomie
- Interculturalité
- Management environnemental
- Analyse des risques projet
- Intelligence économique.

L'ISTP a créé un atelier « Mykey 3D », qui est un espace représentatif d'un environnement facturé. Pour l'heure, l'atelier est exploité pour la conceptualisation et la mise en pratique des outils et méthodes de l'excellence opérationnelle (*Lean Manufacturing*). C'est un lieu dans lequel s'expérimente un ensemble de concepts rassemblés sous l'appellation *Performance Lab*, programme articulant des apports théoriques et des expérimentations en atelier dans des disciplines telles que la comptabilité, l'innovation, la sociologie des organisations, la GRH (GPEC, recrutement...), l'ergonomie... A la suite de quoi des compléments sont dispensés : par exemple sur le *lean*, la sécurité, la qualité, l'analyse des risques (AMDEC, document unique...).

Au sein de cet atelier, l'ISTP met en œuvre une pédagogie et un accompagnement innovant de l'opérationnel au stratégique : Excellence opérationnelle, conduite du changement, optimisation du processus d'industrialisation, interactions sur le cycle de vie du produit, gestion de l'entreprise... Ainsi les élèves expérimentent les apports théoriques dans cet atelier avant de les mettre en œuvre dans le cadre de leur projet industriel

De plus, une étude de cas sert de fil rouge transverse à plusieurs matières : certains TP se déroulent donc dans l'atelier ou une partie des cours / TD font référence à cette « entreprise ».

### 3.5.18.2 Autres actions dans le champ SQVT&PG

L'intégration des salariés de l'ISTP (souvent des salariés de l'industrie qui veulent transmettre et accompagner des élèves) permet de développer un fort sentiment d'appartenance via livret d'accueil, parcours d'intégration, suivi par le responsable hiérarchique, tuteur référent (métier) et tuteur direction.

Tout est fait pour encourager les dynamiques de groupe, décroisonner.

Les IRP et les salariés volontaires font partie des différents groupes de travail visant l'élaboration de plan stratégique ou l'amélioration continue.

Un plan d'action de formation des managers est en cours. Une cellule QVT, où tous les métiers sont représentés, va être constituée. Une formation sur les générations Y-Z, dans l'esprit du livre « Petite poucette », de Michel Serres, a été proposée.

Dans le domaine du développement durable, le personnel a, comme les élèves, la possibilité de passer le *Sustainability Literacy Test* mis en place par la CGE en partenariat avec CPU et REFEDD.

### 3.5.18.3 Projets encouragés par Elence

L'ISTP a déjà engagé avec l'ANACT un projet, pour lequel *Performance Lab* est une colonne vertébrale qui permet d'articuler schémas cognitifs/représentations, pratiques et systèmes d'acteurs. De mars à décembre 2017 une phase d'expérimentation et d'élaboration collective a commencé.

Elle articule des temps d'expériences :

- participation d'un groupe d'élèves et de tuteurs, aux *Working expeditions*,
- *serious game* Tzatziki,
- ateliers réflexifs,

mais aussi des temps de réflexivité :

- débriefs,
- ateliers de conception rassemblant apprenants, tuteurs et formateurs.

Les productions et retours d'expériences des élèves sur la question des conditions de travail et de la QVT pourraient être valorisés, par un petit travail écrit qui bonifierait leur mémoire...

A l'issue de cette période, un atelier de co-conception rassemblera tous les acteurs concernés (étudiants, enseignants, tuteurs, ANACT) pour élaborer le déploiement d'un programme « conditions de travail / QVT » à plus grande échelle.

### 3.5.18.4 Contact



Annick BOISSIERE

Responsable d'enseignements Tutrice BADGE Référent Handicap

e-mail : [aboissiere@istp-france.com](mailto:aboissiere@istp-france.com)

Tél. : 04 77 91 17 47



### 3.5.19 Mines Saint-Etienne

#### 3.5.19.1 Carte d'identité

Fondée en **1816**, rattachée au ministère en charge de l'industrie, c'est une école de l'Institut Mines Télécom organisée sur **2 campus** : à Saint-Étienne et à Gardanne (Bouches-du-Rhône)

**L'école a 1720 étudiants** : 460 élèves Ingénieurs Civils des Mines, 230 élèves Ingénieurs Spécialité Microélectronique et informatique, 800 élèves Ingénieurs de spécialité en formation sous statut salarié, 40 étudiants en Master Recherche, 35 étudiants en Mastères Spécialisés et Badge et 155 étudiants en doctorat (dont 40% étrangers). Dans les cursus sous statut étudiant, il y a 34 % d'étudiants internationaux provenant de plus de **20 pays**. **L'École a signé 110 accords internationaux** dans 40 pays dont 22 accords de double diplôme

Mines Saint-Etienne a 5 centres de formation et de recherche et compte **450 salariés** dont 63% scientifiques, 17% techniques, 20% administratifs. **450 vacataires** contribuent aussi aux missions de l'école.

Niveau	Spécialité
<b>Ingénieur</b> (statuts étudiant et salarié)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingénieur Civil des Mines</li> <li>Ingénieur spécialité Microélectronique et Informatique (à Gardanne)</li> <li>Ingénieur Génie Industriel (sous statut salarié)</li> <li>Ingénieur Génie des Installations Nucléaires (sous statut salarié)</li> <li>Ingénieur Systèmes Electroniques Embarqués (sous statut salarié)</li> <li>Ingénieur Valorisation Energétique (sous statut salarié)</li> </ul>
<b>Masters</b>	11 spécialités de Master Recherche
<b>Mastères spécialisés</b>	2 Mastères Spécialisés
<b>Doctorat</b>	10 disciplines de doctorats

#### 3.5.19.2 Dispositifs pédagogiques remarquables

Dans ces cycles de formation d'ingénieur, Mines Saint-Etienne déroule un fil conducteur global autour de référentiels de compétences. Pour le cycle historique des Ingénieurs Civils des Mines, le cursus est construit sur une approche intégrée sciences et management avec un parcours entièrement individualisé : chaque étudiant a 16 choix à faire sur 65 parcours cohérents de professionnalisation avec 7 mois en moyenne à l'international. Ce cursus offre un projet fil rouge chaque semestre : citoyen, innovation-entrepreneuriat, recherche... Il s'agit pour chacun de développer les qualités de l'ICM contenues dans le référentiel de compétences : interdisciplinarité, discernement, ouverture, responsabilité, engagement, agilité et audace.

Au-delà des sciences dures, les étudiants ICM ont des modules de conduite de projet et des modules d'ouverture (arts, humanités, interculturel, compétences...). A l'intérieur de ces modules, les élèves peuvent donc s'ouvrir aux questions de santé au travail, à la RSE et au DD ou s'interroger sur la place du travail, les relations à l'autre, l'éthique de l'ingénieur...

En 1<sup>ère</sup> année, le Projet citoyen permet à chacun de travailler en groupe sur un projet à vocation sociale, culturelle ou citoyenne qui répond généralement à une demande d'une association locale. L'accompagnement des projets des élèves se réalise sur la base du volontariat, et est ouvert à tous (enseignants chercheurs, RH...). Cela permet un décloisonnement et évite l'épuisement des enseignants.

Dans les enseignements pilotés par le département « Management Responsable et Innovation », les cours sont construits pour encourager les élèves-ingénieurs à se questionner sur leur positionnement futur d'ingénieur intégré dans une organisation et une équipe.

La prise en compte des difficultés des élèves est réalisée selon différents dispositifs, notamment grâce à un accompagnateur qui voit l'étudiant pour l'aider à construire son projet professionnel sur les 3 ans. Mais les situations plus complexes sont prises en charge par un groupe composé par la Préfète des études, le médecin de l'Ecole et l'assistante sociale.

Un dialogue institutionnel avec les élèves est organisé de la façon suivante :

- Discussion directe mensuelle ;
- Comité d'enseignement ;
- Comité pédagogique.

La préfète des études est également référente Egalité H/F et référente Handicap. Des actions sur ces thèmes sont pilotées annuellement.

### 3.5.19.3 Autres actions dans le champ SQVT&PG

Mines Saint-Etienne a lancé une démarche RPS en septembre 2012 car des tensions et des situations de mal-être sont signalées aux représentants du personnel et au médecin de prévention depuis 2010. Le CHSCT constitue donc un groupe de travail RPS en septembre 2012. En juin 2013, une réflexion sur le processus débute, puis est présentée au CHSCT et au Comité exécutif en octobre 2013. Le 12/07/2013, le directeur de l'Ecole adresse un mail à toute l'organisation pour informer que l'Ecole « s'est engagée dans une démarche de prévention des risques psychosociaux et plus globalement d'amélioration de la qualité de vie au travail. » Un flyer intitulé « procédure d'alerte » est conçu et distribué. Un questionnaire est ensuite lancé avec l'appui du directeur sur proposition du CHSCT en octobre 2013. Il a depuis été renouvelé en 2015 et en février 2018.

Pour faire écho aux réponses des questionnaires, des groupes de travail « QVT » pilotés par un comité de suivi sont mis en place pour développer des actions autour de différents thèmes : la procédure d'alerte, l'accompagnement des managers, la sensibilisation de tous avec l'organisation d'une semaine QVT, le sentiment d'appartenance...

En 2017, deux axes de travail prioritaires mobilisent les acteurs de la QVT : la formation des managers et le déploiement de plans d'actions localisés dans les centres de recherche et de formation.

Un plan de formation spécifique vient renforcer les compétences des personnels :

- L'accompagnement des managers
- Le rôle du manager dans la prévention et la gestion des conflits
- La gestion du temps, des priorités et de la messagerie
- Se positionner en tant qu'écouteur
- L'écoute active

Cherchant à se situer au plus près des préoccupations des personnels, le dispositif QVT est déployé dans une entité de l'école. Les personnels d'un centre de formation et de recherche s'approprient les résultats du questionnaire 2015 relatif au climat social, déclinent un plan d'action adapté et personnalisé puis initient sa mise en œuvre. Cette démarche de terrain répond aux spécificités des problématiques de l'entité.

Par ailleurs, en GRH, la DRH pilote la co-construction d'un dispositif de détermination des promotions, l'accompagnement des managers, le télétravail etc.

Un projet DDRS est en cours, piloté par la commission DD-RSE.

### 3.5.19.4 Projets encouragés par Elence

Proposition de deux nouveaux cours aux élèves de 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> années :

- Valeur travail et impacts sur la santé
- L'ingénieur dans son environnement sociétal : D'une société technologique à une société ouverte et vive, quel sens nouveau pour l'ingénieur ?

Création d'un groupe de travail (Direction de la Formation, Ingénieur Sécurité et Enseignants-chercheurs) sur l'enseignement de la SQVT au sein de deux des cycles : ICM et ISMIN.

Intégrer des études de cas de l'ANACT dans les cours de GRH

### 3.5.19.5 Contact



Nadine DUBRUC

Maître de conférences en Sciences Humaines et Sociales

Institut FAYOL/MRI-Laboratoire COACTIS

[e-mail : dubruc@emse.fr](mailto:dubruc@emse.fr)

Tél. : 04 77 42 02 14



### 3.5.20 POLYTECH Clermont

#### 3.5.20.1 Carte d'identité

**POLYTECH Clermont, Ecole d'ingénieur interne de l'Université de Clermont-Auvergne**

**650 élèves ingénieurs, 210 diplômés en 2016**

**6 spécialités dont une en apprentissage**



Type de formation	Spécialité	Niveau
Ingénieur (FI)	Génie Biologique	1
Ingénieur (FI)	Génie Civil	1
Ingénieur (FI)	Génie Electrique	1
Ingénieur (FI)	Génie mathématiques et modélisation	1
Ingénieur (FI)	Génie physique	1
Ingénieur (FA)	Génie des systèmes de Production	1

#### 3.5.20.2 Dispositifs pédagogiques remarquables

##### **Enseignements liés à la Santé et Sécurité au Travail**

Ils sont présents dans le département génie civil et un travail de recensement de ces enseignements a débuté avec la CARSAT Auvergne. L'OPPBTB réalise des interventions pour le département génie civil (choix du matériel, sécurité sur les chantiers...) et travaille sur les projets des étudiants mais un lien est à réaliser avec le référentiel BES&ST. Des modules transversaux (management, QSE, sociologie...) sont abordés par petites touches dans les autres départements sans que les choses soient formalisées. Actuellement une trentaine d'heures en face à face sont dévolues aux enseignements S&ST au cours des 3 ans du cycle ingénieur. Le souhait de l'Ecole est d'aller vers davantage de structuration et de cohérence entre ces enseignements avec un tronc commun à tous les départements et des déclinaisons suivant les spécialités ensuite.

##### **Formations liées à la QVT :**

Module SHS en 3ème année (1ère année cycle ingénieur), face à face et mises en situation en 4ème année sous forme de jeux de rôles (étudiants jouent les rôles de différents salariés de l'entreprise), module de management en 5ème année.

#### 3.5.20.3 Autres actions dans le champ SQVT&PG

Il existe une cellule d'accompagnement des étudiants concernant leur cadre de travail : problème de stress, mal être, alcool. Elle est gérée à la fois au niveau de l'université de rattachement mais aussi au sein même de l'Ecole au travers de l'action d'un membre de l'équipe de direction qui accompagne les activités liées à la vie universitaire, les clubs et associations d'étudiants. Par ailleurs, tous les membres des associations sont formés au PSC1.

Le thème de la SQVT a été présenté par Stéphane BIERJON (CARSAT63) aux personnels enseignants, administratifs et techniques lors de la réunion de rentrée de septembre 2017.

#### 3.5.20.4 Projets encouragés par Elence

L'Ecole souhaite s'appuyer sur le département de formation par apprentissage, dont les étudiants ont une expérience plus forte de vécu en entreprise, pour déployer les formations sur l'ensemble des départements en commençant par les alternants en contrats de professionnalisation. L'idée est de sensibiliser et non d'évaluer des compétences SQVT et d'aborder ce sujet par la pratique et l'observation. L'école a bénéficié pour cela d'une aide de la CARSAT Auvergne pour la mise en place de ces formations.

Une formation d'un noyau dur d'enseignants et de personnels est prévue.

L'École projette aussi d'évaluer davantage, dans les rapports de stages, les questions relatives à la qualité de vie au travail et la responsabilité sociétale de l'entreprise

L'École prévoit également de sensibiliser les étudiants dès la 2<sup>ème</sup> année (prépa) sous forme de conférences.

Les écoles du réseau POLYTECH ont signé une convention avec l'INRS et la CNAMTS pour renforcer l'enseignement santé et sécurité au travail au sein des écoles du réseau POLYTECH (accompagnement pédagogique, mutualisation des pratiques et des ressources). Il y a un engagement du directeur pour développer les enseignements en SQVT et un travail déjà en cours autour du label DD/RS.

### 3.5.20.5 Contact



Claude BACCONNET

Directeur adjoint

[claude.bacconnet@uca.fr](mailto:claude.bacconnet@uca.fr)

Tél. : 04 73 40 75 34

### 3.5.21 POLYTECH Grenoble



#### 3.5.21.1 Carte d'identité

POLYTECH Grenoble, Ecole d'ingénieur interne de l'Université de Grenoble

850 élèves en cycle ingénieur, 260 en cycle préparatoire du réseau Polytech, 220 diplômés en 2016

7 spécialités dont une en prévention des risques et une en apprentissage

Type de formation	Spécialité	Niveau
Ingénieur (FI)	Géotechnique et génie civil	1
Ingénieur (FI)	Informatique et électronique des systèmes embarqués	1
Ingénieur (FI)	Matériaux	
Ingénieur (FI)	Prévention des risques (habilitation depuis 1991)	1
Ingénieur (FI)	Réseaux informatiques et communication multimédia	1
Ingénieur (FI)	Technologies de l'information pour la santé	1
Ingénieur (FA)	Electronique et informatique industrielle	1

#### 3.5.21.2 Dispositifs pédagogiques remarquables

##### Enseignements liés à la Santé et Sécurité au Travail

Cette école dispose d'une expertise en prévention des risques puisqu'un de ses départements forme des ingénieurs en prévention des risques avec des enseignants ou intervenants en gestion des risques industriels, environnementaux et professionnels, en ergonomie, psychologie, sociologie.

En revanche, cette expertise a du mal à diffuser dans les autres départements. Françoise Delpech estime cependant que 70% des élèves ingénieurs suivent des enseignements liés à la SST mais dans le cadre d'un module optionnel (14 heures sur le cycle ingénieur). Le référentiel BESS&T est respecté entre 60 et 80% (mise en place depuis 2013 sur l'ensemble des spécialités). Ce module Santé et Sécurité au Travail est proposé en 2ème année, animé par une professeure ergonome de l'école et un intervenant extérieur de la CARSAT.

##### Prise en compte des dimensions RSE

Dans les rapports de stage de 2ème et 3ème année, il est demandé aux étudiants d'observer les problématiques de responsabilité sociétale et développement durable des entreprises (égalité professionnelle, gestion des déchets, accueil des personnes en situation de handicap...). L'Ecole souhaiterait évoluer vers davantage d'intégrations d'enseignements autour des questions de Santé et Qualité de Vie au Travail mais pointe le manque de moyens pour les développer.

#### 3.5.21.3 Autres actions dans le champ SQVT&PG

Il existe une cellule d'accompagnement des étudiants, des enseignants et du personnel administratif concernant leur situation de travail : problème de stress, mal être, alcool, accident...Elle est gérée au niveau de l'université Grenoble Alpes.

#### 3.5.21.4 Projets encouragés par Elence

Les écoles du réseau POLYTECH ont signé une convention avec l'INRS et la CNAMTS pour renforcer l'enseignement santé et sécurité au travail au sein des écoles du réseau POLYTECH (accompagnement pédagogique, mutualisation des pratiques et des ressources). POLYTECH Grenoble est engagée dans une démarche d'amélioration continue au travers de la certification ISO 9001 qui s'applique à l'ensemble des activités de l'école, pédagogiques ou administratives. C'est un point fort vis à vis des entreprises et des étudiants.

### 3.5.21.5 Contact



Françoise DELPECH

Directrice

[francoise.delpech@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:francoise.delpech@univ-grenoble-alpes.fr)

Tél. : 04 76 82 79 02



## 3.5.22 IUP Management – IAE St Etienne Université Jean MONNET St ETIENNE

## 3.5.22.1 Carte d'identité

Environ 100 diplômés en master par an



Type de formation	Spécialité	Niveau
Master Management de Projet	Ce Master en alternance est délivré au sein de l'IAE de Saint-Etienne par le département IUP Management. Il prépare à l'exercice de responsabilités managériales en entreprise dans les différentes fonctions du management : marketing, vente, gestion des ressources humaines, qualité, achats, logistique, etc.	1
Master management du Commerce et de la Distribution	Ce Master en alternance est délivré au sein de l'IAE de Saint-Etienne par le département IUP Management. La formation prépare à l'exercice de responsabilités managériales dans les différents métiers liés au commerce et la distribution multicanale.	1
Master Management des Organisations de Santé	Ce Master en alternance est délivré au sein de l'IAE de Saint-Etienne par le département IUP Management. Il vise à <b>former des dirigeants ou cadres d'établissements sanitaires et sociaux dans les différents domaines du management.</b>	1
Master Management International.	Ce Master est délivré au sein de l'IAE de Saint-Etienne par le département IUP Management. <b>Il prépare à l'exercice de responsabilités managériales dans le cadre du développement international de l'entreprise.</b>	1

## 3.5.22.2 Dispositifs pédagogiques remarquables

Le triptyque performance-santé-qualité de vie au travail est intégré à trois niveaux :

Premier niveau : dans le cadre d'un cours de stratégie destiné à des étudiants et professionnels du Master en management des organisations de la santé.

L'objectif est de donner les compétences aux apprenants pour réaliser un diagnostic dans leur établissement d'alternance :

- *Etre capable de mobiliser un collectif d'acteurs d'entreprise sur le sujet*
- *Etre capable de sensibiliser les participants aux questions S&P*
- *Etre capable de faire émerger un plan de progrès Santé & Performance*
- *La réalisation du diagnostic en établissement se base sur l'usage du guide d'évaluation à l'usage des entreprises « Santé et performance, tous gagnants » [www.santepformance.fr](http://www.santepformance.fr)*

Deuxième niveau : dans le cadre d'une journée de formation à la santé, qualité de vie au travail et performance globale intégrée aux 4 masters.

L'objectif est de sensibiliser les apprenants à l'impact du management sur la qualité de vie au travail (le management pouvant fortement améliorer ou dégrader la SQVTPG) :

- *Etre capable d'identifier des leviers managériaux impactant favorablement la qualité de vie au travail*
- *Etre capable d'identifier des actions managériales contribuant à dégrader la qualité de vie au travail*
- *Etre capable d'échanger sur le travail avec une équipe, sur ce qui fait sens et les valeurs du travail*

Troisième niveau : dans le cadre de séances d'analyse des pratiques managériales programmées dans tous les masters en management en alternance (5 séances par Master par année de formation).

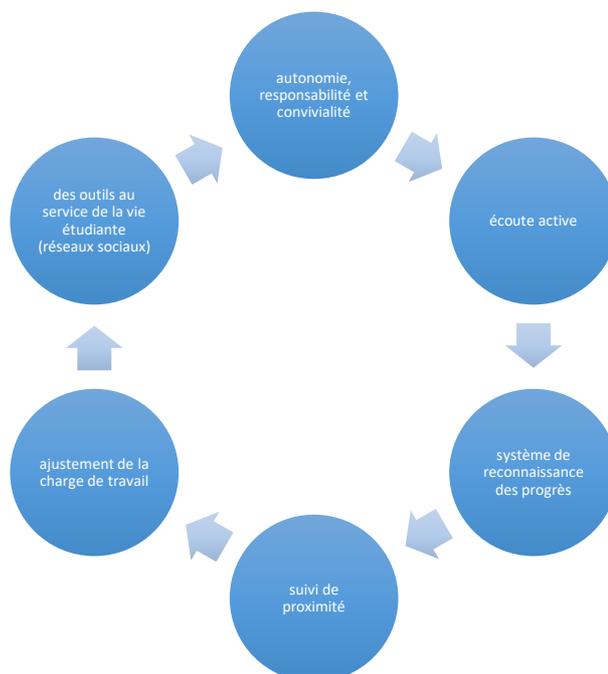
Ces séances en petit groupe (5 étudiants) permettent, en présence d'un enseignant, de mener une démarche réflexive sur les pratiques managériales vécues en entreprise par les étudiants. Elles offrent l'opportunité d'échanger, de construire des représentations du travail, de questionner les leviers et limites du management tel qu'il est expérimenté en analysant des retours d'expériences concrets. Ces séances sont complémentaires aux actions menées en formation, en ce qu'elles constituent un point d'ancrage dans les pratiques des étudiants.

### 3.5.22.3 Autres actions dans le champ SQVT&PG

#### Gouvernance pédagogique

D'autres actions dirigées vers la vie étudiante sont développées ci-dessous. C'est une chose d'enseigner la QVT, s'en est une autre de la pratiquer dans la gouvernance pédagogique.

Plusieurs leviers d'actions sont mobilisés :



#### Vie étudiante

Depuis sa création en 1993, l'IUP Management développe une pédagogie active, reposant sur la professionnalisation des formations et des méthodes d'évaluation. En pratique, cela se traduit par plusieurs domaines actions contribuant à la qualité de vie au travail des étudiants et à l'appropriation d'une idée centrale : la qualité de vie au travail des étudiants génère de la performance globale. La SQVTPG enseignée ne doit pas être déconnectée du vécu en formation.

Au-delà des mots et des discours, ci-dessous des exemples concrets d'actions menées dans ce sens :

##### UN SUIVI DE PROXIMITE

Les étudiants ne sont pas déconnectés des préoccupations des entreprises, toutes les formations en management sont en alternance. Un suivi de proximité est assuré par l'équipe pédagogique qui anime par des séances d'analyse de la pratique en petit groupe (Un enseignant suit 5 étudiants). Ces séances permettent d'avoir une approche réflexive sur les pratiques managériales vécues par les étudiants.

##### UNE PRISE EN COMPTE DE LA CHARGE DE TRAVAIL

Dans les plannings sont intégrés des temps libres de travail hebdomadaire pour permettre aux étudiants de lisser la charge de travail annuelle.

##### UNE ECOUTE ACTIVE

Les modules de cours sont basés sur une pédagogie active, partagée par les intervenants de l'IUP Management. L'objectif n'est pas de déverser un savoir mais d'échanger avec les étudiants des apports, des outils, des réflexions en lien avec leur pratique professionnelle acquise par l'alternance. Les cours organisés en bloc de compétences permettent de laisser du temps aux intervenants et étudiants pour dialoguer et mener ensemble une réflexion collective.

#### UNE RECONNAISSANCE DES PROGRES

Depuis 5 ans, l'IUP Management mène un projet d'évaluation des compétences appelé SECOMSI (système d'évaluation des compétences et des savoirs à l'IUP Management). L'objectif est de professionnaliser les méthodes d'évaluation en parlant le même langage entre universitaire et professionnels, en évaluant les résultats mais aussi les progrès (compétences plus ou moins acquises) et en préparant au mieux l'insertion professionnelle des étudiants, l'objectif n'étant pas d'avoir 14/20 en stratégie mais de savoir réaliser un état des lieux stratégiques et être force de proposition.

#### DES VALEURS BASEES SUR L'AUTONOMIE, LA RESPONSABILITE ET LA CONVIVIALITE

Depuis sa création, l'IUP inscrit ses pratiques dans 3 valeurs centrales qui arbitrent nos choix pédagogiques : l'autonomie des étudiants, la responsabilité et le tout dans un climat convivial. Pour illustrer ces valeurs, plusieurs événements festifs sont organisés par des étudiants autonomes et responsables (séminaire d'ouverture, gala, remise des diplômes, tables rondes de dirigeants, etc.). C'est par des temps collectifs non pas imposés par la direction mais co-organisés avec les étudiants que ces 3 valeurs prennent sens.

#### DES OUTILS - RESEAUX SOCIAUX - AU SERVICE DE LA VIE ETUDIANTE

Un groupe fermé Facebook « Ecole » permet de collaborer et de communiquer sur les événements, les projets organisés par les étudiants et l'équipe pédagogique tout au long de l'année universitaire. Un groupe fermé Facebook « Alumni » supporte l'animation du réseau des anciens (2500 anciens *lupiens*) et facilite l'organisation de rencontres entre anciens - actuels étudiants de l'IUP, à travers une soirée annuelle « les rencontres de l'IUP » et divers *afterwork* à thème (« Qualité de vie au Travail » / « transformation digitale » / « Entreprenariat » etc ...).

#### 3.5.22.4 Contact



Christelle Bruyère

[christelle.bruyere@univ-st-etienne.fr](mailto:christelle.bruyere@univ-st-etienne.fr)

## 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 0 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

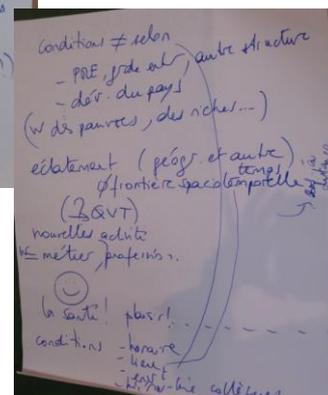
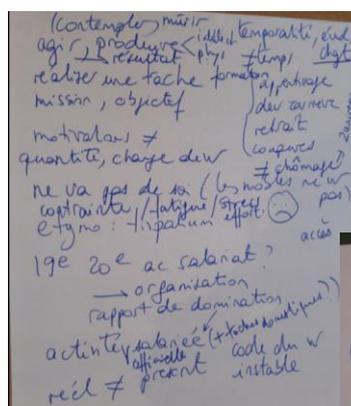
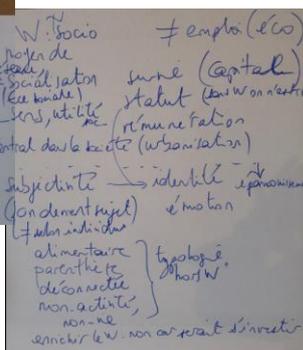
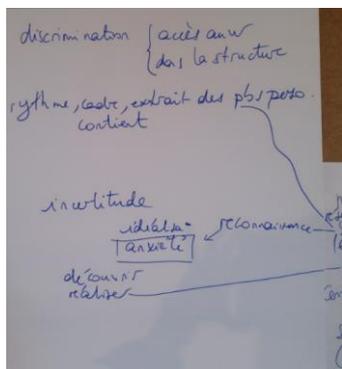
- Présentation du projet
- Inclusion
  - « Qui suis-je ? »
  - « Quels sont ma quête et mon engagement, personnels, dans ce projet ? »
  - « Pourquoi ma structure est-elle intéressée par ce projet ? »
- Représentations et essai de définition
  - Un atelier pour chaque thème
    - Travail
    - Santé 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



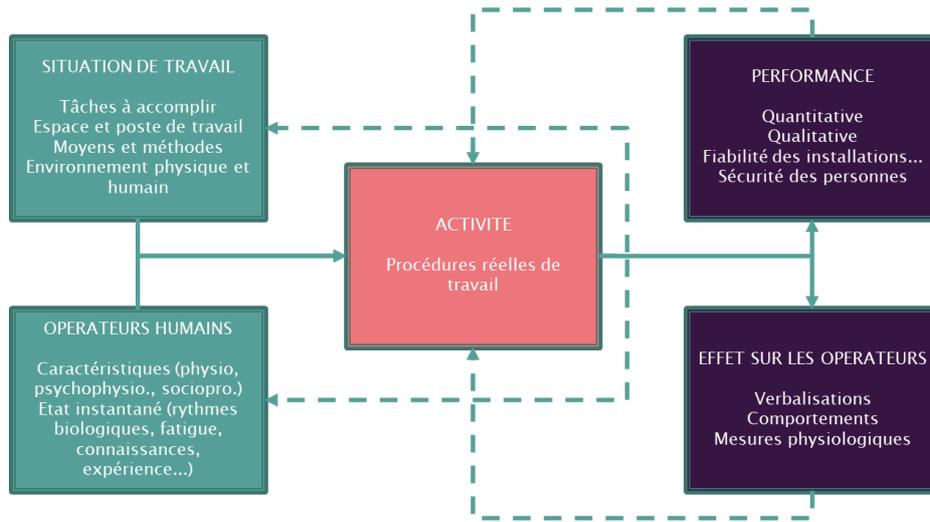
Extraits de la présentation de F. ROBERT :

Représentations actuelles :

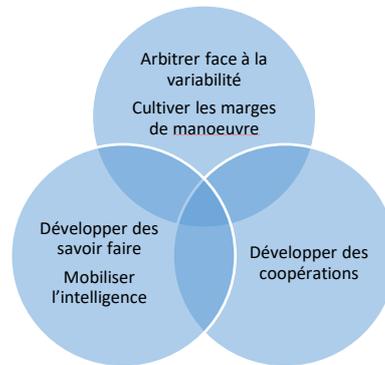
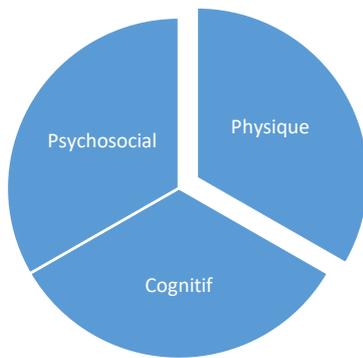


tâche, production, activité	souffrance, moindre liberté, plaisir, reconnaissance, identité	valeur ajoutée, valeur financière

Travail prescrit vs travail réel :



Autres dimensions :



B. SST

*Handwritten notes:*  
 Santé sécurité / performances  
 Approche hygiéniste  
 RPS ... indicateurs  
 ↳ 3 niveaux  
 ↳ W au regard de mesure et manag.  
 ↳ changer les pratiques sans centrer sur la personne  
 ↳ risque  
 Santé au W et la vie perso  
 Etre à 100% ... comment gérer le pas 100%  
 sans marges ... Objectifs + question de l'emploi

*Handwritten notes:*  
 Responsabilité perso. → et la santé  
 Réglementation - Tech  
 ↳ protection  
 Interaction humain et "moyens" entreprise  
 Risque lié au moyens  
 Ψ et Ψ  
 Norme ≠ bien être  
 lien manag.  
 Sécurité - respect normes difficile à faire respecter (casque pas mis) Syndicat ≠ RPS  
 Médecin du W par ex CHSCT  
 ... et des méthodes ... yoga ...  
 Ecoule Ψ ... Monde industriel et testaire

*Handwritten notes:*  
 Qui est chargé de la part des RPS ?  
 nucléaire → domestique ?  
 ... mais dans une école ?  
 DU avec volet RPS  
 ↳ identifier difficile les causes et les traiter  
 la formation / information  
 Ecoule ... Ecoutant  
 cellule externe n'est indépendante  
 Environi de W expuse / 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



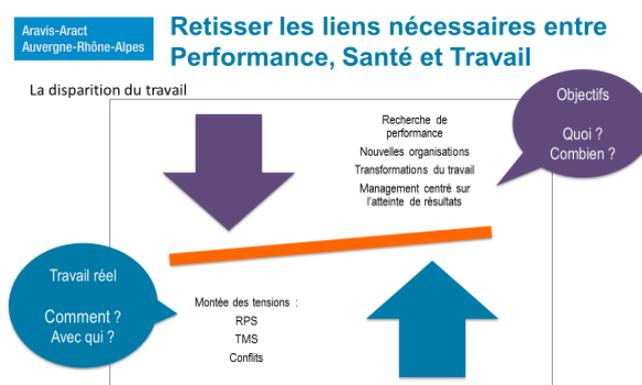
## C. QVT

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 :

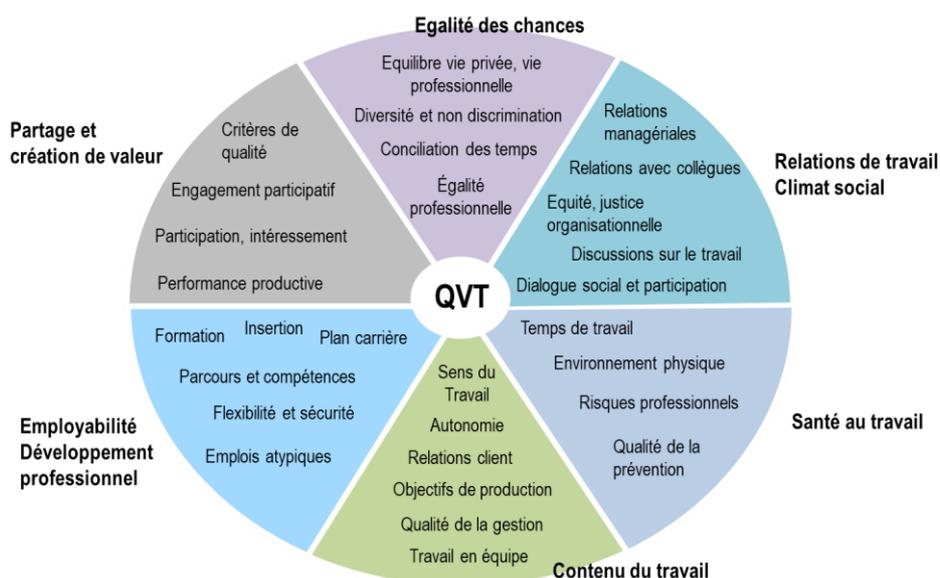
1. Environnement de travail : physique, technique, organisationnel,
2. Conditions d'emploi : contrats, statuts, classifications, horaires, compétences et développement des compétences/formation, perspectives professionnelles et sécurisation des parcours, systèmes de reconnaissance,
3. Conditions de extra-professionnelles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

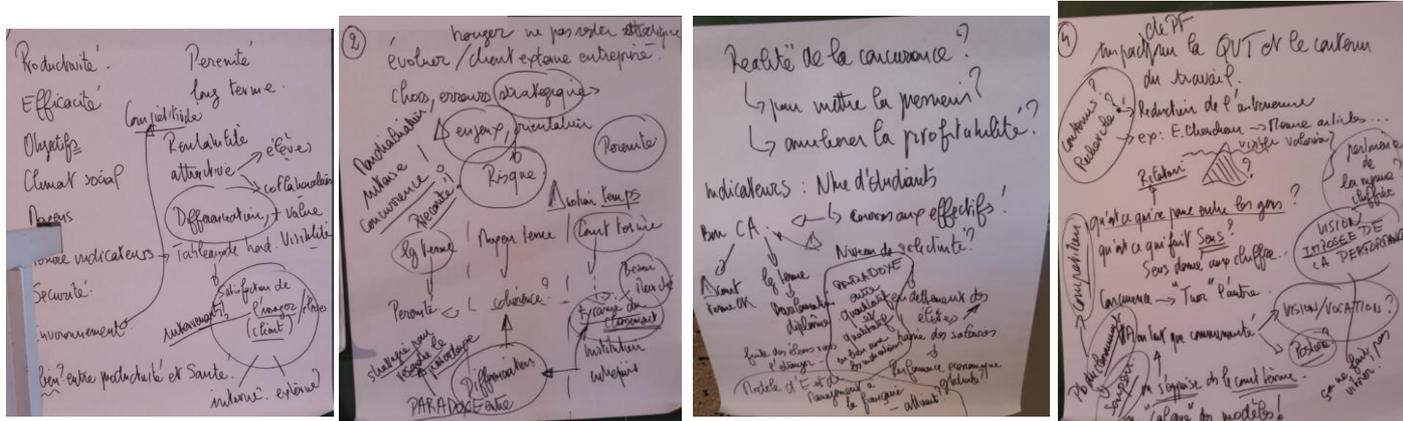
- Ce qu'est un travail bien fait
- En ajustant le couple objectifs/ressources
- Dans le cadre d'une organisation de travail donnée (qui pose conditions de travail/conditions d'emploi – et qui est susceptible d'améliorations)

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

Nécessite une cohérence globale qui impose d'autres dialogues

Quoi ?	Pourquoi ?	Avec qui ?	Comment ?
Niv. 1 : Dialogue de travail (Registre : activité/analyse du travail)	Prendre en compte les conditions de réalisation du travail et les conditions de travail	Manager (proximité) Salariés	Espaces de dialogue au plus près du travail réel Structure projet : MUA
Niv. 2 : Coopération de travail/dialogue de projet (Registre : gestion de projet)	Mobiliser toutes les ressources nécessaires au projet Organiser la controverse sur le travail au sein du projet	Performer (BE, resp. Projet, resp prod, etc.) Préventeurs RH	Structures projet : MOE, groupes de travail, etc.
Niv.3 : Dynamique Sociale/dialogue social (Registre : gestion du changement/dialogue social)	Mobiliser les acteurs Prendre en compte les différents enjeux Nourrir le DS	Direction IRP CHSCT, CE, etc.	CHCT Structure projet : CoPil, CoDial (cf Prayon)
Niv. 4. : QVT/dialogue stratégique (Registre : stratégie d'entreprise)	Définir, approprier une politique globale Donner du sens	Ensemble des acteurs organisés dans une structure projet QVR	Articulation des 3 niveaux précédents au sein d'une démarche globale organisée et annoncée

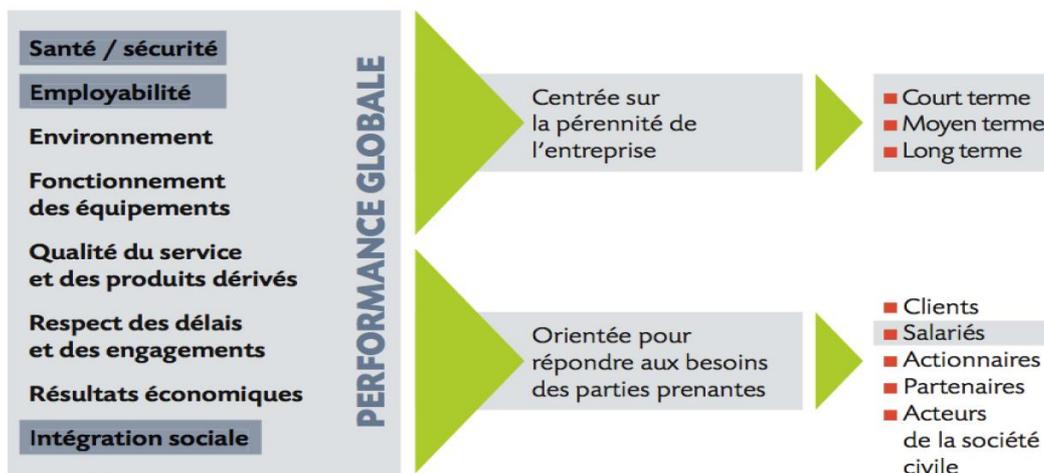
D. Performance globale



Extrait de la présentation de J.-F. CARON

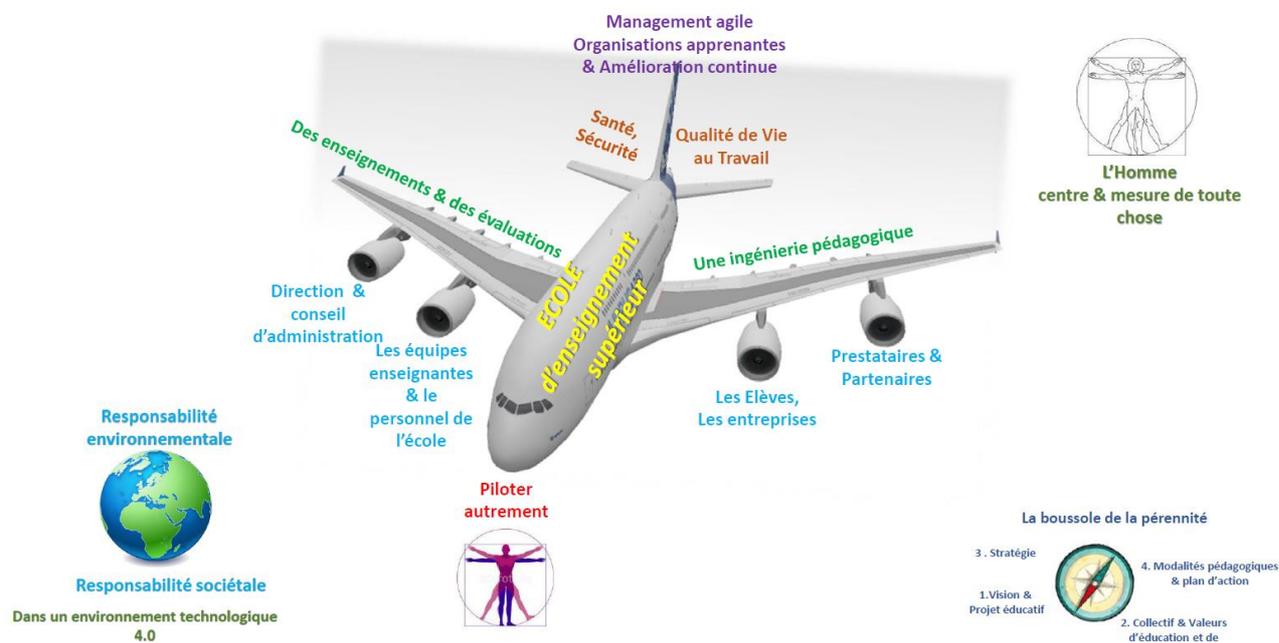
- Centrée sur la pérennité de l'entreprise
- Répond à toutes les parties prenantes
- Se mesure sur des critères à la fois économiques, sociaux et environnementaux

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

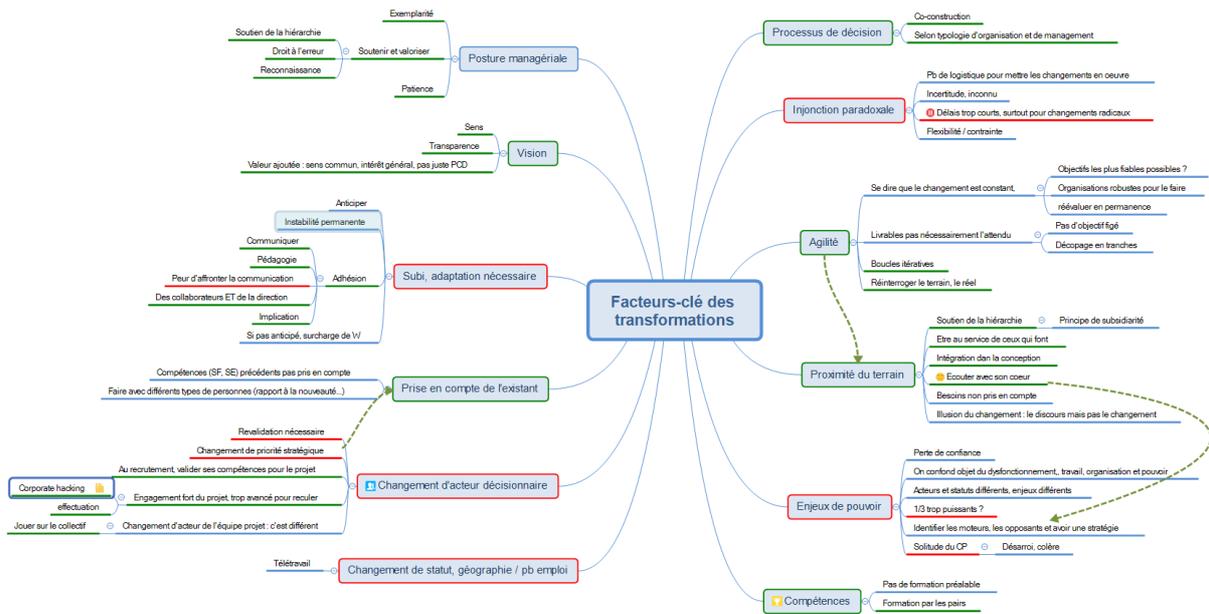
#### 4.1.3.3 Modalités pédagogiques

- **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

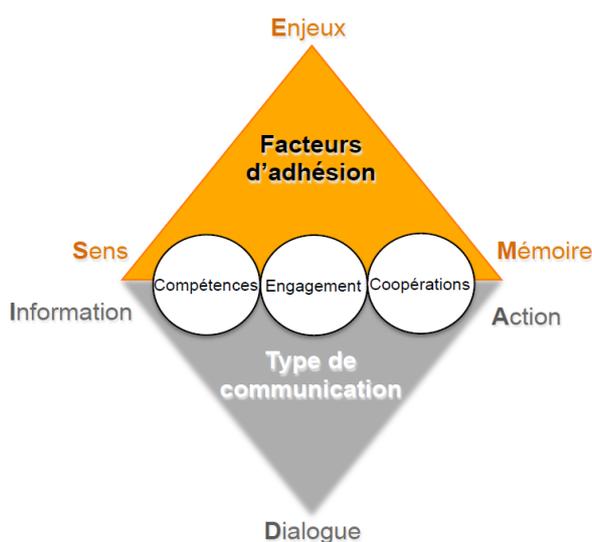


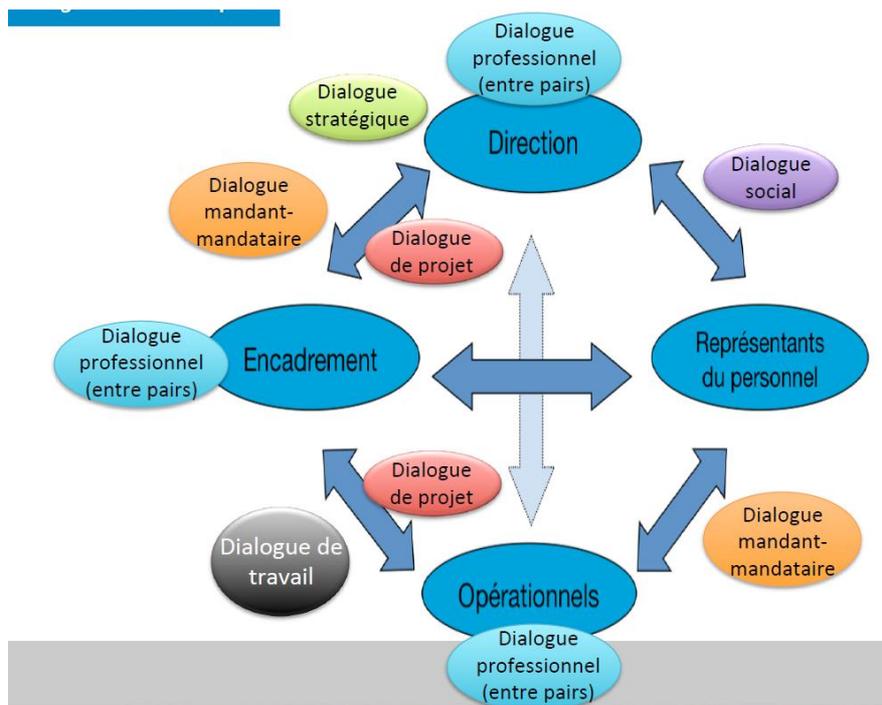
## B. Le changement et ses enjeux

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.





		<i>Problématique</i>	<i>Solutions</i>	<i>Décision</i>
	<b>Co-construction</b>	Co-élaborée	Co-élaborées	Sur accord mutuel
	<b>Concertation</b>	Préétable modifiable	Co-élaborées	Sur consensus
	<b>Consultation</b>	Préétable	Préétables modifiables	Sur avis
	<b>Information</b>	Préétable	Préétables	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

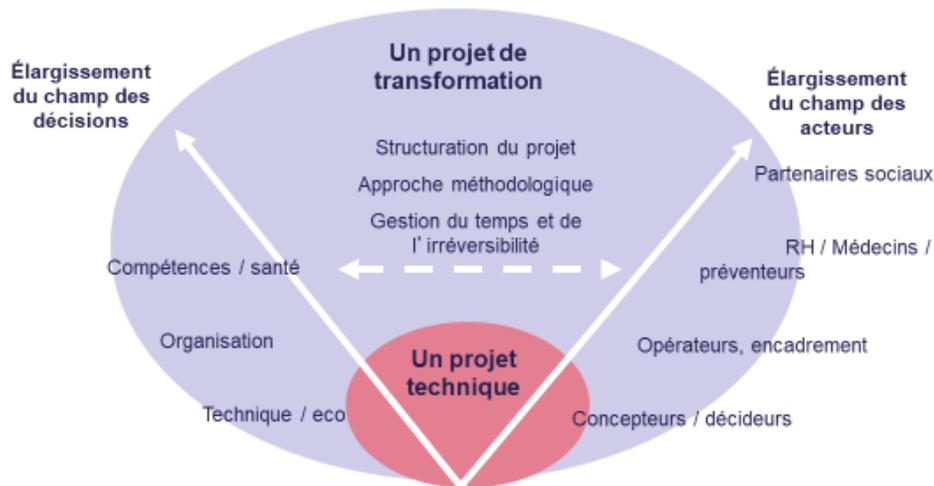
Les résultats sont faits de compromis sur les solutions adoptées tout en restant ferme sur les intérêts réciproques.

L'activité future probable : concevoir à partir du travail

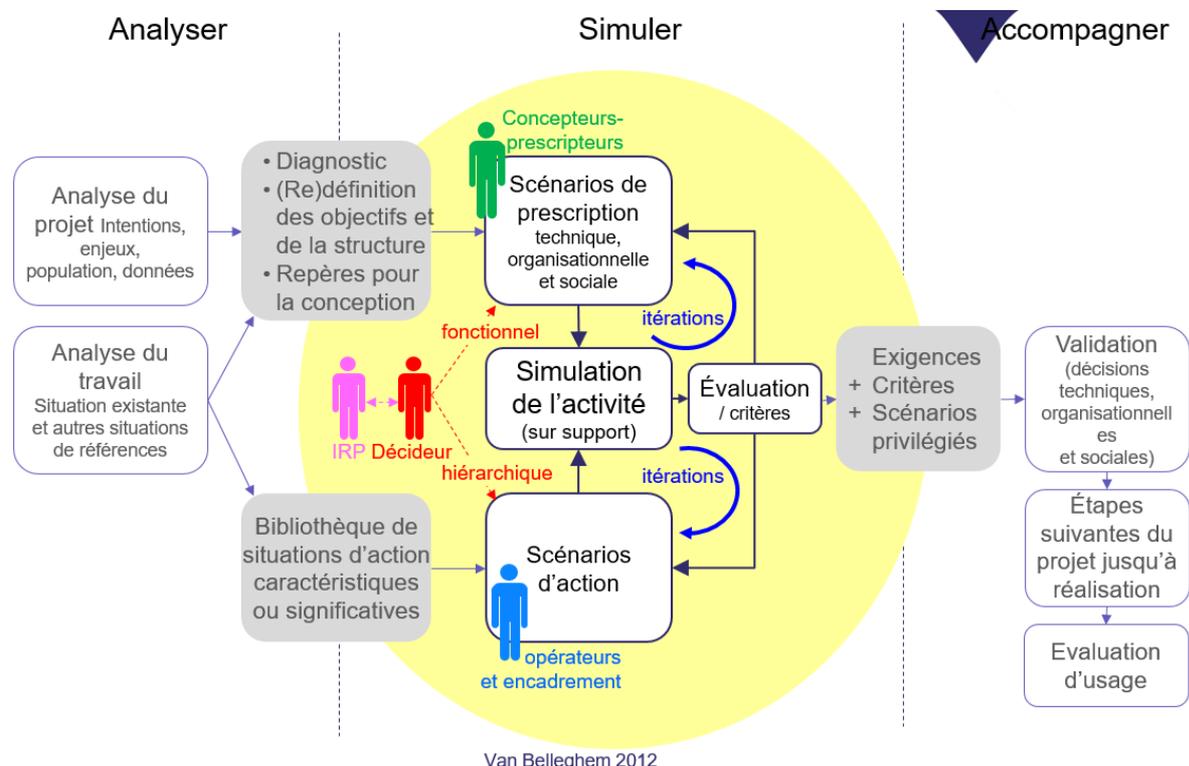
Extraits de la présentation de L. BUGAND :

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 Eléments 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

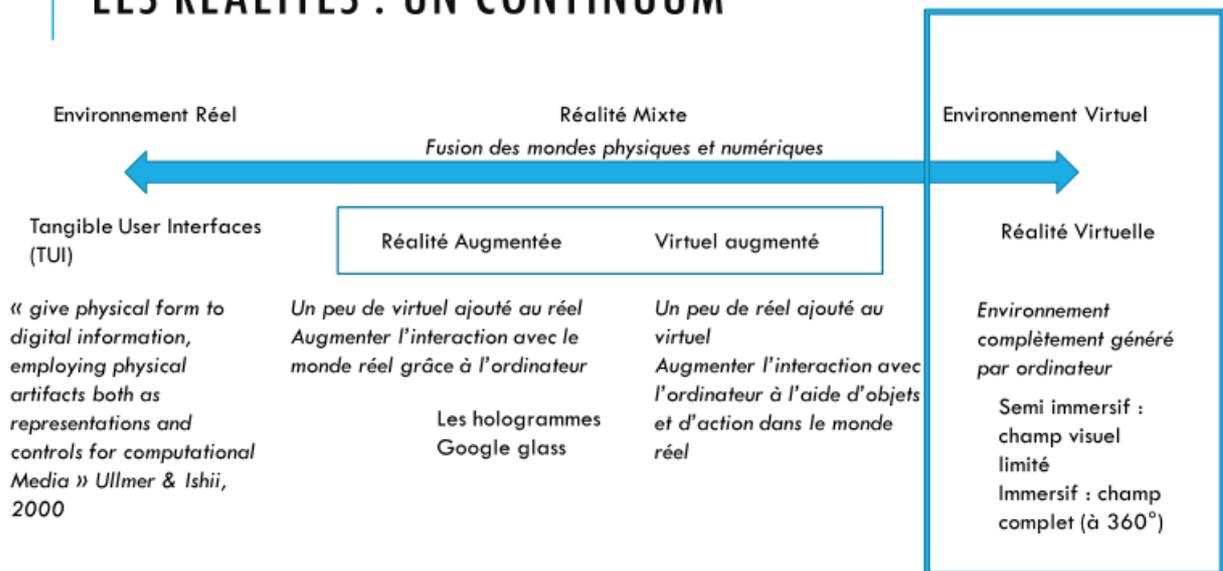
« Ensemble des technologies qui permettent d’immerger un utilisateur dans un monde fictif.

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

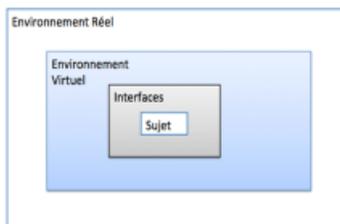
# LES RÉALITÉS : UN CONTINUUM



# L'IMMERSION

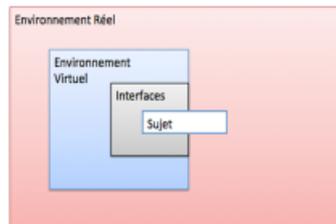
Différentes interprétations :

### IMMERSION COMPLÈTE



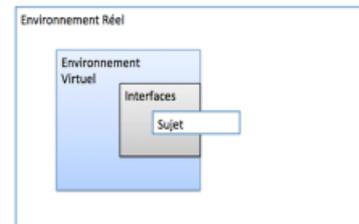
l'environnement réel est masqué par l'environnement virtuel

### 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

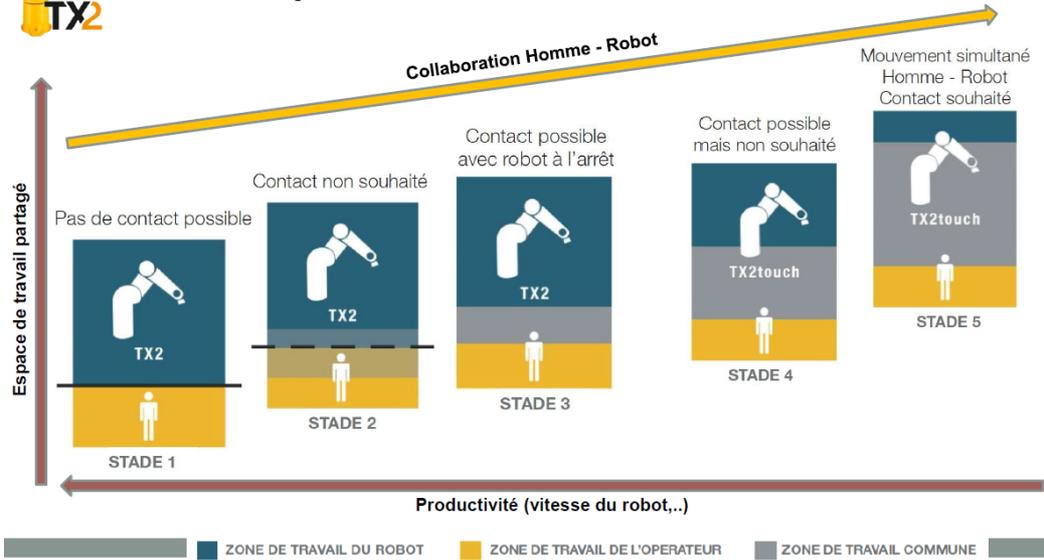
Facteurs environnementaux :

- 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

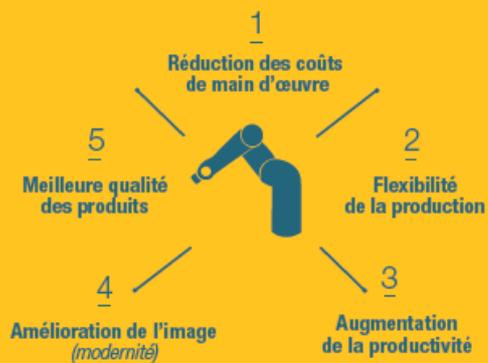


## 5 idées fausses sur la robotique

- « 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)

*Unetechnologievientacceptabledupointdevuedel'activitéetdumétier...*

- 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>



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

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

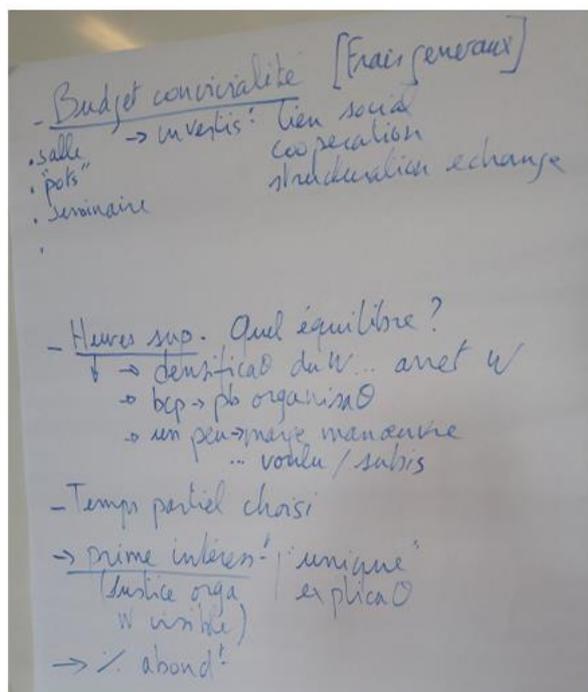
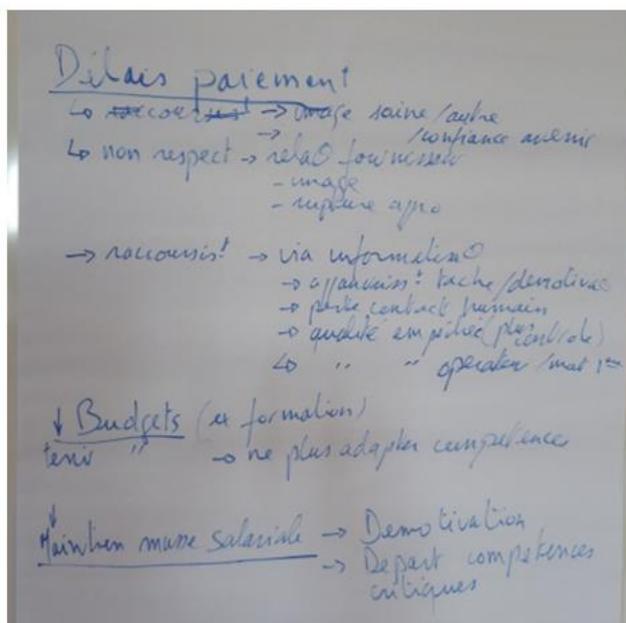
De nombreux exemples donnés et analysés (pertinence, effets pervers...) pour une mesure de la performance

- **économique** (Création de Valeur Ajoutée / personne, Accroissement de CA, Seuil de rentabilité, RBE/CA , BFR/CA, Taux de réduction de coûts identifiés, Évolution coûts 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, Coûts 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 coûts 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 coûts NC, rebuts, déchets, valorisation DI, Mixité H/F, écarts salaires, Intégration personnes handicapées, Intégration séniors, 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 séniors → 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 coûts 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	
	Gestion mémoire	
	Support	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		
Sécurité	Appels par appli	
	Taux de disponibilité 22:20 Indisponibilités de service	
	Incidents	
	Typologie et coût de maintenance	
	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
	Suivre la viabilité hivernale
1.3. Contrôler les équipements du tunnel	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 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
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	
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)	
Savoir-faire (techniques et procéduraux)	
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	
Savoir-être	
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

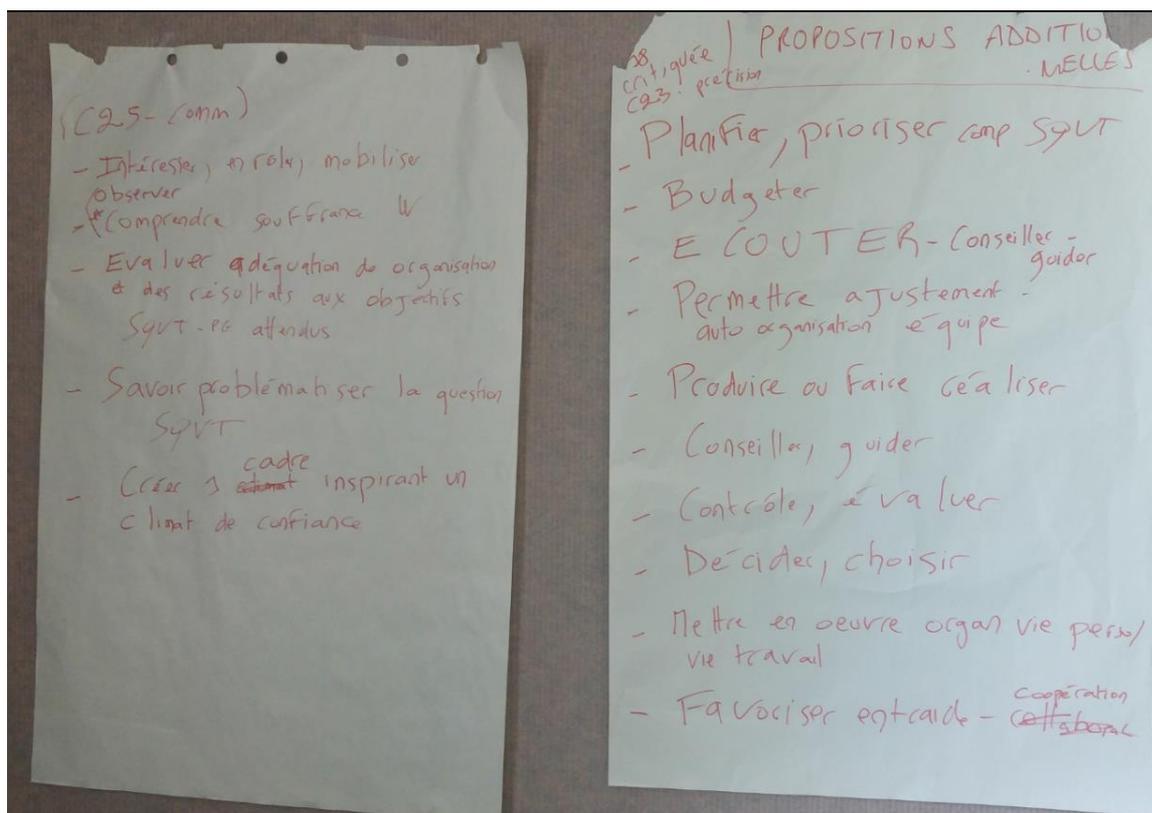
- **Elle n'est pas la performance** : la compétence est le processus qui produit la performance. Une performance régulière est révélatrice de la compétence ; elle en est une manifestation concrète.
- **Elle n'est pas la qualification** : la qualification est un titre contractuel ou légal classant les 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.



## D. Exemple de fiche compétence détaillée

<b>C6 : Développer le dialogue social</b>	
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
5	- 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 des 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.
5	- Capacité à trancher et prendre des décisions.
6	- Capacité d'organisation. 3 SF7 - Favoriser l'engagement social dans mon équipe (délégué tournant 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	

## F. 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)  Management du travail (UP 7)	Identifier les effets des relations clients / fournisseurs sur les situations de travail  Mettre en relation des postures managériales et leurs effets sur la QVT	Stage 4A /rapport de stage  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)  L'Homme au travail (UP 7)  Anticipation des compétences nécessaires à la réalisation de l'activité (UP 7)	Identifier des situations et des facteurs de risque TMS et RPS  Expliquer les raisons du comportement humain au travail  Déterminer les compétences nécessaires à l'activité de travail	Stage 4A / rapport de stage  Entretiens avec des professionnels au cours du stage / Travail en groupe retour stages

Accompagnement des enseignants

## G. 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

I. Restitution du groupe écoles d'ingénieurs

(3A)

Sensibiliser à la QVT

- Définir préalablement la question QVT
- cours d'introduction, sensibilisation
- Définir en interne en cours une politique RSE

Indicateurs des QVT

- Connaître résultats + efforts
- Construire des indicateurs de performance globale
- Associer en QVT / aux clients
- Associer aux métiers

Rôle

- Concevoir, Cocréer, Guider
- Créer

\* Encadrer petites  
rés. d'opérations,  
opérer ces  
circuits

partenariat spécifique  
(en communication...)

(4A)

Dimension de W en QVT

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

Le QVT de W relative

- Favoriser l'ergonomie
- Organiser le transport des compétences
- ... la transversalité, le déblocage
- Concevoir sans une des organisations au W
- Gérer + optimiser la collaboration à distance

(5A)

Régler un projet QVT

et mettre en œuvre

Définir la 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.

Développement du projet

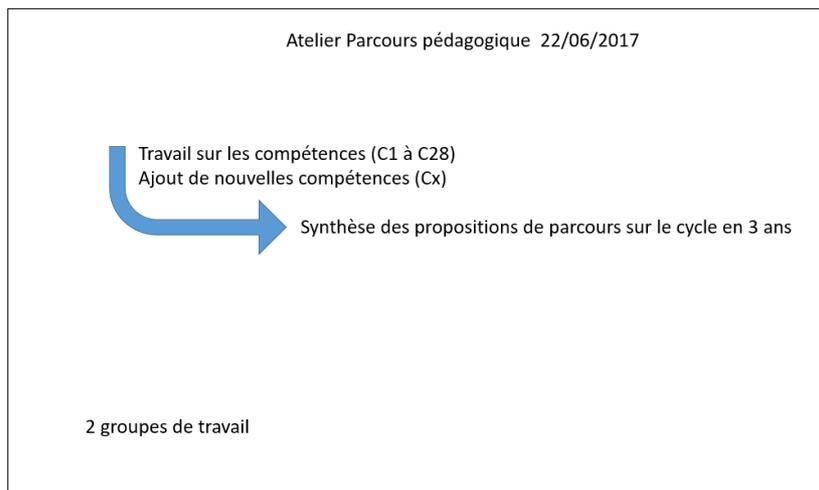
- Créer un cadre sécurisé pour faciliter les dialogues de qualité (esprit critique, volonté, temps, espace de discussion, acteurs pertinents + équilibrés)
- Permettre le principe de subsidiarité, soutenir d'autonomie, accompagner sa montée en responsabilité
- Mettre le W au cœur des discussions

Gérer 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

K. Restitution du groupe écoles de management



3A	4A	5A
<p><b>Sensibilisation à la QVT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir problématiser la question QVT (Cx) <small>cours introduction, sensibilisation</small></li> <li>- Définir ou mettre en œuvre une politique RSE (C17)</li> </ul>	<p><b>Dimensions du W en QVT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observer et comprendre les souffrances au W (Cx)</li> <li>- Prendre en compte toutes les dimensions de la santé au W : physique, psycho et sociale (C27)</li> </ul>	<p><b>Piloter un projet QVT</b></p> <p><b>Définir et mettre en œuvre une stratégie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer de la cohérence des activités avec la stratégie de la structure (C15)</li> <li>- Budgéter (Cx)</li> <li>- Favoriser des partenariats, animer une communauté (C9)</li> <li>- Arbitrer de manière éclairée entre une perf court terme / long terme (C2)</li> <li>- Co-définir la qualité du W (C12)</li> </ul>
<p><b>Indicateurs et leurs limites en QVT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconnaître résultats, efforts (C26)</li> <li>- Construire des indicateurs de performance global (C1)</li> <li>- Efficience en QVT / objectifs</li> <li>- Efficacité en QVT / moyens</li> </ul> <p style="border: 1px solid blue; padding: 2px; display: inline-block;">Encourager les petits pas, expérimentation, exploitation des erreurs (C19)</p>	<p><b>Une organisation du W évolutive</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoriser l'agilité (C18)</li> <li>- Organiser le transfert des compétences (C23)</li> <li>- Organiser la transversalité le décloisonnement (C7)</li> <li>- Concevoir, faire vire des organisations du W capacitantes (C20)</li> <li>- Gérer et organiser la collaboration à distance</li> </ul>	<p><b>Management du projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer un cadre sécurisé pour faciliter les dialogues de qualité (esprit critique valorisé, tps, espace de discussion, acteurs pertinents et légitimés) (C3)</li> <li>- Permettre le pr de subsidiarité, favoriser l'autonomie, accompagner la montée en responsabilité (C11)</li> <li>- Mettre le W réel au cœur des discussions (C4)</li> </ul>
<p><b>Posture</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseiller, écouter, guider (Cx)</li> <li>- Ecouter (Cx)</li> </ul> <p style="border: 1px solid blue; padding: 2px; display: inline-block;">Pas nécessairement en cours spécifique (communication...)</p>		<p><b>QVT et RSE en évolution permanente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer le dialogue social (C6)</li> <li>- Mettre en œuvre une organisation équilibrée entre vie pro / perso (Cx)</li> <li>- Intégrer les évolutions sociétales (C16)</li> </ul>

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

**é**lence

## 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: La Région Auvergne-Rhône-Alpes, Carsat Auvergne-Rhône-Alpes, Agence Régionale de l'Environnement Auvergne-Rhône-Alpes, 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, ...)

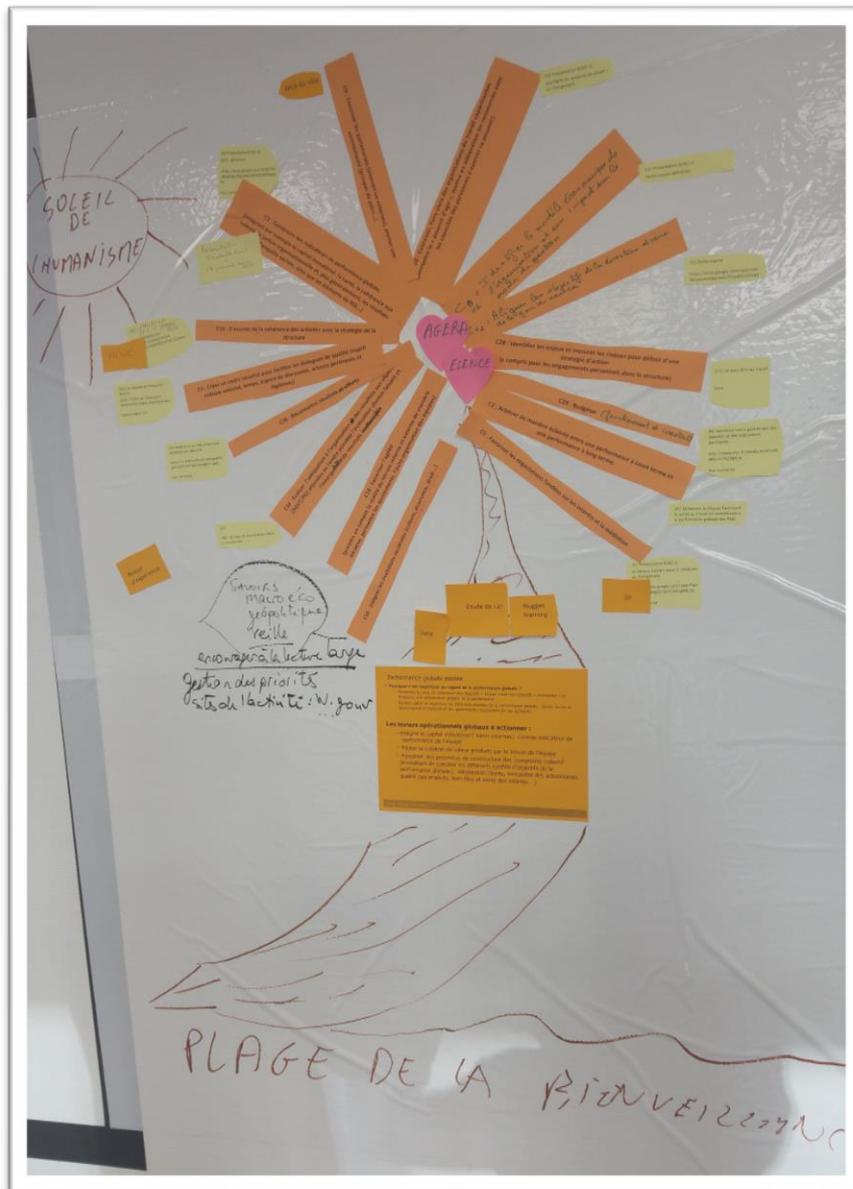
Arbres construits :

- 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\\_ekc8IKtoNpFLL7O2Pm?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1DvDv8F1eb9pV5_ekc8IKtoNpFLL7O2Pm?usp=sharing)

#### 4.1.7.6 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 évènements 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
<b>9 :30</b> Salles 903, 904... au sous-sol (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>
<b>11 :00</b> 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>
<b>11 :45</b>	Idem, 2 <sup>e</sup> expérience !
<b>12 :30</b> <i>Déjeuner</i>	<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>
<b>14 :00</b> , amphi n° 3	Accueil en plénière
<b>14 :10</b>	« On échange » : <i>World café</i> (échanges et productions guidés, en groupes)
<b>15 :30</b>	<i>Pause</i>
<b>15 :45</b>	Rapide point <i>world café</i>
<b>15 :50</b> 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

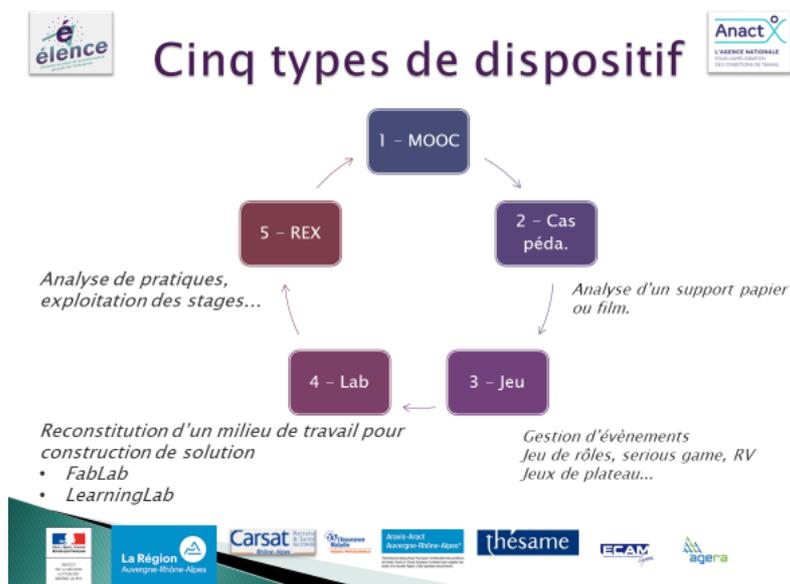
## A. Liste des stands

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		Yacinthe 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:Aqnes.CARDINEAU@en3s.fr">Aqnes.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	Speedemet – modules de formation utilisant la réalité virtuelle	oui	Nicolas Lozancic	<a href="mailto:nicolas.lozancic@speedemet.fr">nicolas.lozancic@speedemet.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	Anaud 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	Seirous 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)



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 sa** <sup>13</sup> **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> <i>(MOOC ou Cas péda. Ou jeu ou Lab ou REX)</i>	Jeu
<b>Contact - organisme</b> <b>- personne</b>	ANACT 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. 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. » « Extraire le public de son environnement habituel pour une activité culinaire est propice au recul. » « 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

Le groupe projet s'est mis à disposition des écoles pour des sujets aussi variés que : formation SST ou diagnostic santé-performance pour les étudiants, formation QVT pour les enseignants, projet QVT pour l'établissement ou pour accompagner les entreprises de l'écosystème.

### 5.1 ENTPE

Une action de formation sur le thème de la santé, qualité de vie au travail, sécurité est envisagée auprès des étudiants de 1<sup>ère</sup> année dans le cadre de la préparation à leur stage IMP (insertion en milieu professionnel) et auprès des étudiants de 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> année dans la perspective de leur stage MSP (mise en situation professionnelle) ou TFE (travail de fin d'étude).

Sur la base d'un cahier des charges et suite à deux rendez-vous de travail il a été décliné de manière opérationnelle une intervention auprès des étudiants sur la base des objectifs pédagogiques et d'une analyse de la demande.

Des apports en contenu et en support pédagogiques ont été proposés par la Carsat pour produire des séquences pédagogiques illustrées.

Approche du sujet :



- entrer par la performance globale ( et non sous l'angle de la sécurité ou d'un autre aspect)
- positionner les étudiants par rapport à leur responsabilité dans futur métier, et non seulement à l'égard de de leur prochain stage

Éléments de contenu :

- Principaux enjeux de la SQVT : vidéo INRS pour une première accroche et quelques éléments fondamentaux d'enjeux <https://www.youtube.com/watch?v=ImIS9TQdPlo> 1h01mn à 1h06mn Est-ce que l'on est performant sur ce chantier (à l'échelle du chantier, des entreprises, socialement ? Pourquoi ?

- Travail des étudiants en petits groupes sur leur représentation de la SQVT : « En quoi , dans vos stages , la non prise en compte de la qualité de vie au travail a été un facteur de contreperformance ? » ; cette question leur aurait été transmise avant la séance ;

- Restitution des petits groupes et échange avec les professionnels et les institutionnels pour élargir la vision ;

- Travail en plénière par les étudiants sur la nouvelle représentation de la SQVT compte tenu de l'échange : Qu'est-ce que vous ajouteriez à votre vision initiale ?

[http://www.risquesprofessionnels.ameli.fr/fileadmin/user\\_upload/document\\_PDF\\_a\\_telecharger/depliant%20BTP.pdf](http://www.risquesprofessionnels.ameli.fr/fileadmin/user_upload/document_PDF_a_telecharger/depliant%20BTP.pdf)

- Illustration par des professionnels sous forme de réponse à la question : « En quoi la prise en compte de la SQVT vous a permis d'améliorer la performance globale de l'entreprise ? »

- Conclusion- évaluation

### Notions « incontournables » à aborder :

- Les différents niveaux d'action : prévention, protection, réparation
- Les différents modes d'action : actions centrées sur la personne, actions centrées sur l'organisation.

Investir en prévention rapporte !

La santé un enjeu de performance  
(ne pas perdre...)

La santé un levier de performance  
(en bonne santé on travaille mieux...)

La santé un business pour la performance  
(Investir pour gagner...)

1 euro investi dans la prévention rapporte :  
- 2,20 euros par année et par salarié. (AISS)  
- 2,19 euros (3,11 euros pour les - de 20 salariés)  
(OPPBTB)  
- 13 euros (pour les RPS) L'EU-Osha

## 5.2 ESISAR

L'ESISAR et l'APDISAR (structure de développement de l'école, faisant le lien avec les entreprises) ont conduit, depuis 2013, plusieurs actions dans le champ de la prévention des RPS et de la QVT, pour diverses raisons :

- un engagement auprès de Grenoble INP (via l'AGERA et le projet Elence, notamment) à être pilote sur ces questions ;
- des problématiques locales (conditions et charge de travail, craintes liées à des événements du passé comme un déménagement mal vécu, RPS...).

Afin de donner un second souffle à ces projets, l'ESISAR et l'APDISAR ont, en juin et juillet 2017, lancé, avec le support du projet Elence (représenté en l'occurrence par RHEOPOLE) un accompagnement à l'élaboration conjointe d'un diagnostic fédérateur et précisément relié aux différents éléments de la QVT.

L'intervention a pris la forme de :

- huit entretiens semi-directifs ;
- une demi-journée de collaboration réunissant les principaux acteurs.

L'agenda de cette réunion était le suivant :

- Présentation du projet Elence
- Bilan des points communs qui fédèrent
- Inclusion / charte de réunion / boîte à souhaits
- QVT : représentations locales et panorama général
- Analyse par les présents, selon les thèmes QVT transcrits et illustrés sur paperboard

La suite (plan d'action / freins / priorités, etc.) est en cours..



### 5.3 IAE St Etienne

Le volet Santé Performance est intégré à deux niveaux au sein des formations en management de l'IAE de Saint-Etienne (IUP Management) : au niveau des formations en management et au niveau de la vie étudiante.

#### Au sujet des formations en management :

Nous avons progressivement développé la sensibilisation à la SQVTPG : tout d'abord un cours de stratégie a servi d'expérimentation pilote (A.), suite à quoi un déploiement a été mené au sein des 4 formations en management (B.).

#### A. Expérimentation au sein d'un cours de stratégie en 2016 destiné aux futurs dirigeants ou cadres d'établissements sanitaires et sociaux dans les différents domaines du management.

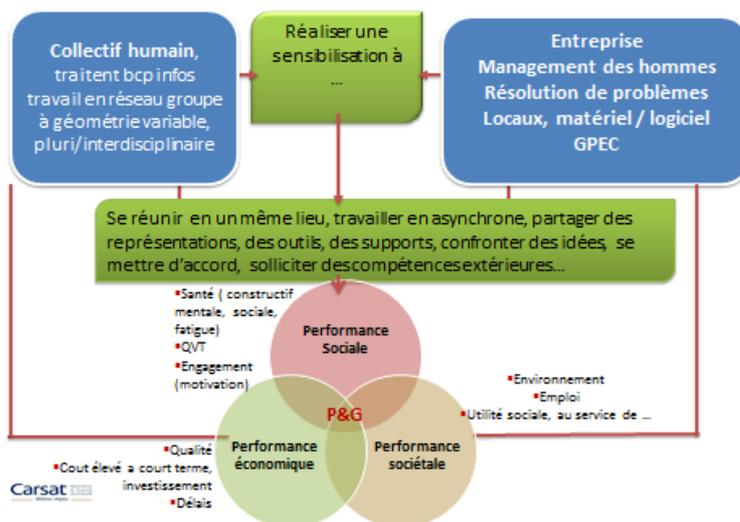
L'objectif est double : concevoir une séquence pédagogique qui permette aux étudiants de formaliser un diagnostic santé -performance dans leur établissement tout en permettant aux enseignants concernés d'évaluer les travaux des étudiants.

L'outil d'analyse associé aux savoirs se base sur *guide d'évaluation à l'usage des entreprises « Santé et performance, tous gagnants »* [www.santepformance.fr](http://www.santepformance.fr)

L'animation pour la première année est réalisée par la Carsat en lien avec l'AGERA avec la volonté de rendre l'école autonome par la suite.

Un premiers temps a consisté en l'apport d'éléments de compréhension entre santé et travail sur la base d'une étude de cas

#### Un système de Travail en dynamique



Puis pour expérimenter l'outil un travail de groupe :

- 1 groupe observateurs : « je note tout ce qui me paraît être important dans la réussite de l'animation »
- 1 groupe qui effectue le diagnostic ; trois grandes parties prenantes : l'étudiant, l'entreprise et les professeurs.

→ « Evaluation du dispositif de formation Master MOS en S&P et proposition de pistes d'amélioration »

Enfin un travail sur le fonctionnement de l'école autour du thème « résolution de problème de l'outil ».

## Diagnostic - Résolution de problèmes

### AMÉLIORATION CONTINUE

- |          |   |
|----------|---|
| <b>1</b> | Il n'existe pas d'organisation méthodique pour identifier et résoudre les problèmes.  |
| <b>2</b> | Il n'existe pas d'organisation méthodique, les problèmes sont identifiés et résolus au coup par coup.   |
| <b>3</b> | Il existe une organisation méthodique pour identifier et résoudre les problèmes. Les causes sont recherchées.   |
| <b>4</b> | Il existe une organisation méthodique pour identifier et résoudre les problèmes, cette organisation fait l'objet de progrès régulier. L'efficacité des actions réalisées est évaluée. |



L'ensemble de la séquence est filmé pour permettre une animation en autonomie de l'école

#### B. Déploiement du dispositif via une journée de formation à la SQVTPG dans les 4 masters de l'IUP Management destinées à former des futurs managers et dirigeants dans les différents domaines de gestion

Les 4 masters de l'IUP Management comprennent depuis 2017 une journée de formation en lien entre management, QVT et performance. L'objectif est de sensibiliser les étudiants en fin de cursus à l'importance de la QVT pour la performance globale de la future organisation dans laquelle ils œuvreront en tant que manager.

Les modalités pédagogiques reposent sur un apport d'éléments de compréhension entre santé et travail, à la manière de l'intervention menée par la CARSAT. La captation vidéo dans le cadre du cours de stratégie a permis de monter en autonomie un module de cours adapté aux 4 spécialités de management (management international, management de projet, management des organisations de santé et management du commerce et de la distribution).

## 5.4 ISARA-Lyon

Développer la Qualité de Vie au Travail (dont la Santé et Sécurité au Travail – S&ST) dans les pratiques de l'ISARA-Lyon

L'objectif de ce partenariat est, selon 3 axes de travail, de permettre à l'ISARA de :

- développer la QVT – S&ST dans les enseignements de l'ISARA,
- développer les bonnes pratiques de prévention dans l'école ISARA,
- promouvoir la culture QVT – S&ST dans les entreprises agroalimentaires.

### AXE 1 : Intégrer la QVT – S&ST dans les enseignements de l'ISARA

En tenant compte de l'ANI QVT et des actions programmées dans le cadre du groupe de travail national, du référentiel BES&ST de l'INRS, du projet de labellisation CNES&ST, de l'expérimentation lancée sur les formations d'Ingénieur ISARA et de licence Pro MPA :

- Elaborer un référentiel de compétences QVT-S&ST propre au cursus Ingénieur ISARA,
- Inventorier les contenus et modalités d'enseignements de la QVT-S&ST dans les cursus où elle est intégrée dans les référentiels et évaluer leur mise en œuvre,
- Intégrer la QVT-S&ST dans les cursus où elle n'est pas prévue.

### AXE 2 : Développer les bonnes pratiques de prévention dans l'école ISARA

- Réaliser un état des lieux du fonctionnement de l'ISARA-Lyon en matière de prévention des risques professionnels,
- Définir un plan d'actions sur l'organisation QVT-S&ST au sein de l'école.

### AXE 3 : Permettre à l'ISARA-Lyon de promouvoir la QVT-S&ST dans les entreprises agroalimentaires

- Réaliser un état des lieux des pratiques du tutorat en entreprises, dans le cadre des formations en alternance proposées par l'ISARA-Lyon,
- Réaliser un état des lieux des dispositifs mis en place par l'ISARA-Lyon pour assurer le suivi des « jeunes » en entreprises,
- Conseiller et former les entreprises agroalimentaires en matière de QVT-S&ST, après avoir suffisamment capitalisé sur la démarche en interne au travers des Axes 1 et 2.

Un groupe de travail piloté par le directeur de l'ISARA avec la participation de la Carsat et de l'ANACT a permis de définir les compétences attendues.

Les enseignants ont positionné les temps de montée en compétence tout au long du cursus en intégrant les temps en entreprise. Une grille d'évaluation a été conçue.

Les enseignants en charge du suivi et de l'évaluation des stages ont été formés par un binôme d'enseignant ISARA et un formateur Carsat.

Une sensibilisation et un accompagnement dans le champ RPS et QVT a été réalisé par un psychologue du travail Carsat.

## 5.5 ECAM Lyon

Accompagnement dans le processus de labellisation CNES&ST

Cet accompagnement est la poursuite d'une précédente action menée avec la Carsat et L'INRS qui a notamment consisté à former un groupe d'enseignants et intervenants à la mise en œuvre du référentiel BES&ST.

Référentiel BES&ST de compétences en santé et sécurité au travail		
APTITUDES	COMPÉTENCES	SAVOIRS ASSOCIÉS
Repérer dans l'entreprise les enjeux humains, sociaux, économiques et juridiques de la S&ST	Participer à l'observation de la santé et de la sécurité dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définitions des AT et MP</li> <li>Gestion du risque, tarification et réparation</li> <li>Coûts directs et indirects</li> <li>Statistiques nationales et régionales de la profession</li> <li>Document unique</li> <li>Observatoire de la santé au travail</li> <li>Sources d'information</li> </ul>
	Se référer au cadre réglementaire et normatif qui s'applique à l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directives, réglementation, normes, bonnes pratiques</li> <li>Principes généraux de prévention et principe de précaution</li> <li>Responsabilités civiles et pénales</li> <li>Délégation de pouvoir</li> </ul>
	Communiquer avec les acteurs de prévention internes et externes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rôles et missions des principaux acteurs en prévention</li> <li>Travailler en pluridisciplinarité</li> </ul>
Intégrer la S&ST dans la gestion de ses activités et la conduite de ses projets	Identifier les dangers et les situations de travail dangereuses existantes et futures	<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissance des différents dangers et sources de dangers dans l'entreprise ainsi que des dommages pour la santé</li> <li>Analyse de travail avec les opérateurs (carta entre travail prescrit et réel)</li> <li>Analyse d'un accident ou d'un incident (notion de multicausalité)</li> </ul>
	Évaluer les risques d'accident et d'atteinte à la santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissances des critères d'évaluation (fréquence, gravité, exposition)</li> <li>Cartographie des risques</li> <li>Analyse des alertes</li> <li>Connaissances des facteurs de risques psychosociaux</li> </ul>
	Supprimer et réduire les risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principes généraux de prévention</li> <li>Choix, mise en œuvre et évaluation des mesures de prévention tant en conception qu'en correction</li> <li>Motivation de ses collaborateurs</li> <li>Analyse et maîtrise des expositions</li> </ul>
Contribuer au management de la S&ST dans l'entreprise	Mettre en pratique une démarche de prévention des risques professionnels en cohérence avec le management de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programmes de santé</li> <li>Approches pluridisciplinaires</li> <li>Définition des objectifs de prévention</li> <li>Approches participatives</li> <li>Rajustage des bonnes pratiques</li> </ul>
	Participer à l'amélioration du système de management	<ul style="list-style-type: none"> <li>Système de management de la sécurité</li> <li>Gestion des crises</li> <li>Approche QSE</li> <li>Système de management intégré</li> <li>Accompagner les changements</li> <li>Anticiper les conséquences des décisions</li> <li>Plan de formation continue en S&amp;ST</li> </ul>



L'ECAM a procédé à l'opérationnalisation de ces apports de compétence en les répartissant sur les 3 ans de formation et en les intégrant dans différentes matières.

L'ECAM a souhaité rendre visible et faire reconnaître cet atout dans ses enseignements. La Carsat est intervenue pour expliciter les attentes du label CNES&ST et les conseiller dans la constitution du dossier de labellisation.

L'ECAM a fait partie des toutes premières écoles labellisées nationalement et la première régionalement.

### ECAM Lyon - Label du CNES&ST - YouTube



<https://www.youtube.com/watch?v=6r0AYQX9aDI>

15 nov. 2016 - Ajouté par INRSFrance

ECAM Lyon - Label du CNES&ST ... intégration du référentiel BES&ST dans les enseignements, pédagogie ...

## 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 **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**) 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 rattachés 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'énaction : 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 amphi. 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 anglos-saxones, 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 Elence 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 privilégient 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).

**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 § 4.1.2J1 : introduction SQVT&PG).

**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, décrocher 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



## ÉLENCE, L'HUMAIN AU CŒUR DE LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

### VOCATION DU PROJET

Créer une dynamique régionale pérenne au service du développement en plaçant l'humain au cœur des entreprises.

En écho à des mutations socio-économiques profondes (réduction de coûts, mécanisation, réduction des délais, concurrence, financiarisation, enjeux d'innovation, etc.) et à une demande sociétale croissante, la question de la place accordée aux femmes et aux hommes au travail s'impose. Dans ce contexte, les entreprises, les établissements, les associations... doivent requestionner leur approche de la performance.

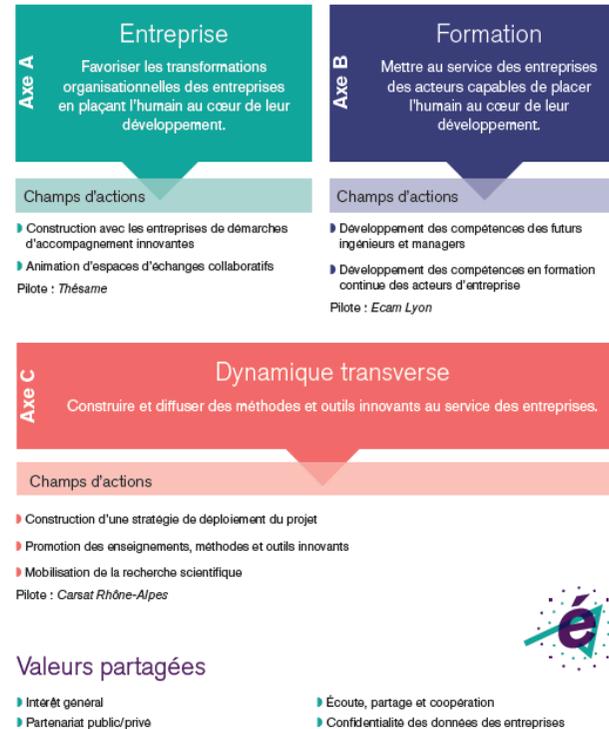
Bénéfices attendus pour les entreprises



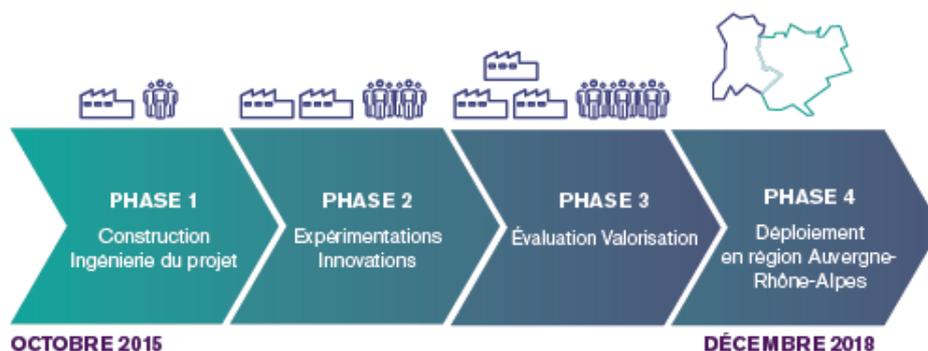
### Démarche collective apprenante

Le projet se veut apprenant pour le réseau d'acteurs amenés à porter cette dynamique : institutionnels, entreprises, partenaires sociaux, organismes de formation, grandes écoles, universités, Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA), organismes consulaires, consultants, centres techniques de branche...

### Ambitions du projet



# ÉLENCE, L'HUMAIN AU CŒUR DE LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE



Ce projet se ponctuera de temps forts d'échanges.  
Vous souhaitez vous tenir informé, participer, contribuer au projet ?  
Retrouvez toutes les informations sur [www.elence-performance.blogspot.fr/](http://www.elence-performance.blogspot.fr/)

## Financeurs du projet

Le projet est financé par l'Assurance Maladie Risques Professionnels, l'État (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi - DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes) et la Région Auvergne-Rhône-Alpes.

## Porteurs de projet

### Thésame

Centre de compétences régional (ingénierie-recherche, formation-action et événementiel-diffusion) pour le développement économique par l'innovation des entreprises.

### Aract Auvergne-Rhône-Alpes (réseau Anact)

Association paritaire spécialisée dans l'amélioration des conditions de travail et la valorisation de l'innovation sociale.

### Carsat Rhône-Alpes

Assureur social, géré par des partenaires sociaux, qui a pour mission de promouvoir la prévention des risques professionnels auprès des entreprises dans le cadre de leur développement.

### Ecarn Lyon

École d'ingénieurs généralistes intégrant dans ses enseignements et expertises une approche de la santé au travail.

## Coordination du projet

Cécile Déchand - Thésame - [cd@thesame-innovation.com](mailto:cd@thesame-innovation.com) | 04 56 41 24 30



## 8.2 Accord National Interprofessionnel : EXTRAIT

[http://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2013/0041/boc\\_20130041\\_0000\\_0011.pdf](http://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2013/0041/boc_20130041_0000_0011.pdf)

### TITRE II – DELIMITATION DE LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

#### Article 1 – Définition de la qualité de vie au travail

La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise.

Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien – être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.

Ainsi conçue, la qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les modalités de mises en œuvre de l'organisation du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise. Elle est un des éléments constitutifs d'une responsabilité sociale d'entreprise assumée.

Sa définition, sa conduite et son évaluation sont des enjeux qui doivent être placés au cœur du développement du dialogue social.

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 conditions de mise en œuvre de la qualité de vie au travail peuvent varier selon les caractéristiques de l'entreprise (sa taille, sa culture, la prégnance de ses contraintes, l'environnement dans lequel elle s'inscrit). Elles évoluent en permanence au cours d'une carrière professionnelle.

Lorsqu'elle est envisagée au plan individuel tout au long d'une vie professionnelle, la qualité de vie au travail traduit les évolutions intervenues au cours de la carrière du salarié.

L'intégration de l'égalité professionnelle dans la démarche de qualité de vie au travail permet d'aborder des thèmes étroitement imbriqués mais traités jusqu'alors de façon séparés, afin de les articuler de façon dynamique.

Outre le fait que cette approche cloisonnée n'a pas produit tous les effets escomptés, ouvrir la possibilité d'une approche globale doit conduire à davantage d'effectivité pour résoudre les problèmes vécus par les salariés.

Aussi, la qualité de vie au travail nécessite qu'aucune forme de discrimination n'existe et ne soit tolérée dans l'entreprise autant dans les conditions de l'accès à l'emploi et à la promotion, que dans la politique salariale et les autres déterminants des conditions de travail.

Construite dans cet objectif, la démarche de qualité de vie au travail peut contribuer à une meilleure mixité des emplois.

La promotion de la qualité de vie au travail suppose :

- un dialogue social de qualité qui aboutisse à de bonnes relations sociales et de travail ;
- de veiller à écarter tout impact pathogène des modes d'aménagement du travail ;
- de promouvoir un choix collectif qui implique les salariés et les dirigeants des entreprises, les partenaires sociaux, l'Etat et les collectivités territoriales à tous les niveaux ;
- d'encourager toutes les initiatives qui contribuent au bien-être au travail et au développement des compétences et à l'évolution professionnelle ;
- que le travail participe de l'épanouissement physique, psychique et intellectuel des individus ;
- que chacun trouve sa place au travail et que le travail garde sa place parmi les autres activités humaines.

## Article 2 – Eléments descriptifs de la qualité de vie au travail

La qualité de vie au travail résulte de la conjonction de différents éléments – qui participent du dialogue social – et de la perception qu’en ont les salariés, tels que :

- la qualité de l’engagement de tous à tous les niveaux de l’entreprise ;
- la qualité de l’information partagée au sein de l’entreprise ;
- la qualité des relations de travail ;
- la qualité des relations sociales, construites sur un dialogue social actif ;
- la qualité des modalités de mise en œuvre de l’organisation du travail ;
- la qualité du contenu du travail ;
- la qualité de l’environnement physique ;
- la possibilité de réalisation et de développement personnel ;
- la possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle ;
- le respect de l’égalité professionnelle.

## Article 3 – Approche systémique de la qualité de vie au travail

Les organisations signataires du présent accord conviennent qu’aborder la qualité de vie au travail est un sujet central dans un moment où certaines modalités de mise en œuvre de l’organisation du travail sont fortement interpellées par les salariés et peuvent influencer leur motivation, leur bien-être, voire, dans certains cas, leur santé.

Traiter de la qualité de vie au travail et de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, éléments incontournables pour l’égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, est un enjeu majeur de progrès social et de performance économique pour les entreprises.

L’égalité professionnelle doit de ce fait être prise en compte de manière transversale, à tous les niveaux et dans tous les domaines.

Un certain nombre de mesures spécifiques dans ce domaine doivent cependant être mises en œuvre, qui constituent une démarche préalable pour améliorer la qualité au travail.

## 8.3 Plaquette B12



### AXE B - CHANTIER B1/B2

Partenaires publics et privés s'associent dans le cadre d'un projet 2015-2018 territorial innovant pour faire de la santé et de la qualité de vie au travail un enjeu de performance globale pour les entreprises.

## Acteurs de l'enseignement supérieur, intégrez la santé et la qualité de vie au travail dans vos formations

Dans une société en mutation accélérée les entreprises sont amenées à transformer leurs organisations pour améliorer leur performance. Pour cela, elles ont et auront besoin de ressources pour mener des projets, organiser le travail différemment en misant sur les collectifs humains. Conjointement, les évolutions sociétales font émerger des générations avec un nouveau rapport au travail. La branche accident du travail et maladie professionnelle, et le ministère de l'enseignement supérieur en lien avec la

Conférence des Grandes Ecoles, ont déjà engagés des actions de promotions des écoles exemplaires (Labels BES&ST, label DD&RS...), pour identifier les écoles en capacité d'apporter les compétences pour une performance durable. Former les acteurs de demain à même de répondre à ces défis, d'avoir cette vision globale, décloisonnée, intégrant la santé qualité de vie au travail est un enjeu majeur de performance.

### Objectifs

- ▶ Enrichir l'offre au service des étudiants et des entreprises
  - valoriser la santé et la qualité de vie au travail au cœur de la performance globale,
  - anticiper les évolutions sociétales (mondialisation, durcissement économique, spécificité des générations, numérique, innovation,...).
- ▶ Innover dans les programmes pédagogiques
  - permettre aux cadres de demain d'intégrer la santé et la qualité de vie au travail comme facteur de performance,
  - renouveler les processus pédagogiques (méthodes, outils,...),
  - adosser les cursus de formation et d'évaluation à la mise en œuvre en entreprise (stages, alternance...).
- ▶ Développer la performance collective des équipes au sein de l'école :
  - diffuser la santé, qualité de vie au travail & performance globale dans les enseignements et accompagnements,
  - incarner qualité de vie au travail & performance globale dans l'organisation interne de l'école.

### Cibles

Professionnels de l'enseignement supérieur :

- ▶ Écoles d'ingénieur.
- ▶ de management, d'architecte
- ▶ Masters universitaires.

*Ils ont déjà rejoint le projet : ECAM, EM Lyon, ISARA, E.SO.ESE, INSA, ENTPE, IAE 42, Mines*

### Actions avec les écoles engagées

- ▶ Innovation, expérimentation et plan de progrès pour chaque école.
- ▶ Conception et amélioration de processus pédagogique (bilan de l'existant, offre de formation, parcours, contenu, modalités pédagogiques, évaluation...).

## Modalités

La participation de chaque école à ce projet « non payant et non payé » sera conditionnée par :

- ▶ La constitution d'une petite équipe projet décloisonnée au sein de l'établissement.
- ▶ La participation d'au moins une personne à chaque journée collective du projet.
- ▶ Le projet va permettre de concevoir et d'expérimenter (par exemple : "Comment décloisonner les cours de RSE et d'amélioration de la performance ?", "Comment créer une plate-forme de pédagogie inversée sur ces sujets ?", "Que signifie santé qualité de vie au travail et performance globale pour le contrôle de gestion, la finance ?", "Comment réaliser un jeu sérieux sur la santé qualité de vie au travail et performance globale en prise directe avec l'entreprise ?").

Pendant l'année scolaire 2016-2017, six journées de regroupement auront pour ambition de faire émerger des processus innovants de montée en compétence des apprenants. Ces journées, composées à la fois d'apports d'experts (concepts et outils en sciences sociales, santé au travail, performance globale, pédagogie...), d'échanges de pratiques et autres témoignages, alterneront avec des temps d'expérimentation pilotés par l'école.



## Équipe projet

- Jean-François Caron - ECAM
- Olivier Bachelard - EM Lyon
- Didier Cote - Carsat
- Françoise Robert - Rheopole
- Pierre Billet - Cafoc
- Pascale PAYAN - Agera

Save The date du lancement  
Forum de convergence le 5 juillet 2016

Contact : Jean-François CARON +33 4 72 77 06 62 - jean-francois.caron@ecam.fr



## 8.4 Lexique

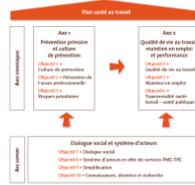
Dénomination	Signification
AGERA	Alliance des grandes écoles Rhône-Alpes Auvergne
ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ANI	Accord national interprofessionnel
ARA	Auvergne-Rhône-Alpes
ARACT	Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail
AURA	Auvergne-Rhône-Alpes (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

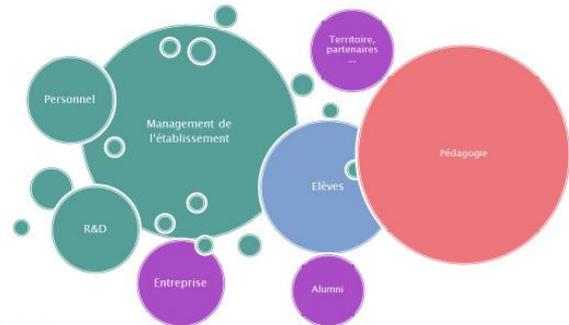
## 8.5 Présentation de la méthode d'élaboration de l'état des lieux

### Genèse

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



### Périmètre



### Références croisées

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



### Grands thèmes

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

Etablissement

Pédagogie et recherche

### Méthodologie

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



### Concrètement

- Plusieurs facilitateurs (Didier COTE, Pascale PAYAN, Françoise ROBERT)
- Plusieurs interlocuteurs au sein des Ecoles :
  - SQVTPG-Etablissement : management de l'École
  - CNAM-BESST, SQVT Pédagogie : directeur académique et équipes pédagogiques et de recherche Documents de préparation éventuelle téléchargeables sur le Drive : <https://drive.google.com/drive/folders/0Bz4abed5glbWDdhRnlclF2emc>
- Réunions de deux heures environ  
*A vos agendas ☺ !*



## 8.6 Reporting CNAMTS

Fichier Excel consultable ici : [https://drive.google.com/open?id=1z2Sf-2gZocW9MX71L\\_n\\_GBQSF2m6-0g](https://drive.google.com/open?id=1z2Sf-2gZocW9MX71L_n_GBQSF2m6-0g)



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

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

## 8.7 Support état des lieux : établissement

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

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

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

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

## 8.8 Support état des lieux : enseignements

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

réglementaire et normatif en S&ST	• Principes généraux de prévention et autres principes (précaution...)
	• Responsabilités civiles et pénales
	• Délégation de pouvoir
	ANI 2013
Communiquer avec les acteurs de prévention internes et externes	• Rôles et missions des principaux acteurs en santé et sécurité au travail
	• Travailler en pluridisciplinarité
Identifier les dangers et les situations de travail dangereuses existantes et futures	• Connaissance des différents dangers et sources de danger et dommages pour la santé, dont :
	Autonomie, pouvoir d'agir, responsabilisation, subsidiarité
	Clarté des instructions
	Différents aspects et évaluation de la charge de travail
	Variété des tâches
	Pression temporelle
	Environnement et pénibilité physiques
	Moyens pour réaliser le travail
	• Prise en compte des écarts entre travail prescrit et réel (travail humain), analyse ergonomique des situations de travail
	• Connaissance des événements (AT, MP, Presqu'accidents, signaux faibles, alertes...)
Evaluer les risques d'accidents et d'atteinte à la santé (dont RPS)	• Méthode et critère d'évaluation (fréquence, gravité, exposition...)
	• Analyse des expositions
	• Analyse des événements (notion de multicausalité)
	• Connaissance des principaux risques et facteurs de risque, cartographie des risques, dont RPS
Supprimer et réduire les risques	• Principes généraux de prévention
	• Choix et évaluation a priori des actions de maîtrise des risques (prévention, protection, transfert) y compris dès la conception
Mettre en pratique une démarche de maîtrise des risques professionnels en cohérence avec le management de l'entreprise	• Participation à la définition de la politique et des objectifs de travail en santé et sécurité au travail
	• Approches pluridisciplinaires et participatives
	• Rôle du manager dans le dialogue social
	• Mise en œuvre et suivi des programmes et des plans d'action, évaluation a posteriori
	• Repérage et mise en œuvre de bonnes pratiques
Participer à l'amélioration du système de management de la S&ST	• Gouvernance et approche de la performance globale : conséquences des décisions sur la santé et la sécurité au travail
	• Développement d'une culture santé et sécurité au travail
	• Référentiels de management de la santé et sécurité au travail
	• Approche QSE et système de management intégré
	• Accompagnement des changements et ST
	• Gestion des urgences et des crises
	• Plan de formation continue en santé et sécurité au travail
Participation des acteurs, engagement	Co-construction des changements, de l'organisation du travail
	Espaces de discussion du travail
	Dialogue social
	Qualité de la communication, circulation d'information
	Qualité des projets

	Décloisonnement
	Confiance en l'avenir
	Sentiment d'appartenance
	Sens du travail, valeurs
	Reconnaissance
	Prise en compte des apports individuels et collectifs
	Modèles du stress
	Théories de la motivation ?
Fonctionnement des organisations	Sociologie des organisations (quels courants : Mintzberg, Crozier, Goetz... ?)
	Innovation managériale (entreprise libérée...)
	Collectifs de travail
Qualité des relations	Qualité des relations avec les clients (/fournisseurs)
	Qualité des relations avec les collègues
	Qualité des relations avec le management
Egalité professionnelle	Equité managériale, justice organisationnelle
	Egalité des chances, diversité, non discrimination
	Equilibre des temps de vie (pro, perso, asso...)
Prise en compte de SQVT dans la recherche de performance	Stratégie et projets, investissement et réduction des coûts
	Management des femmes et des hommes
	Résolution de problème
	Définition des standards
	Prise de décision
	Planification de la charge de travail
	Investissements pour l'environnement physique de travail
	Organisation des équipes (co-construction)
Management des femmes et des hommes	Styles de management
	Entretien annuel
	Management à distance
	Gestion des conflits
	Négociation
	Réalisation et développement personnel, développement des compétences
	Rémunération
Conduite de projet	Projets multiorganisationnels
	Espaces collaboratifs
Digital	innovation et agilité
	droit à la déconnexion
	gestion de la fracture numérique (intergénérationnelle)
Recherche	Créer un pôle de formations spécialisées et/ou d'une école doctorale sur les questions du DD et/ou RS
	Promouvoir la recherche interdisciplinaire DD&RS de l'établissement au niveau territorial, national et international

Mettre la recherche DD&RS, sa démarche et ses outils au service des programmes de formations initiales et continues et de la pédagogie
Valoriser, transférer les résultats des travaux de recherche DD&RS auprès des parties prenantes tant au niveau national qu'international



## 8.9 Participation J1 à J6

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	Reyermier	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 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	Subaï	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	Gilormini	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

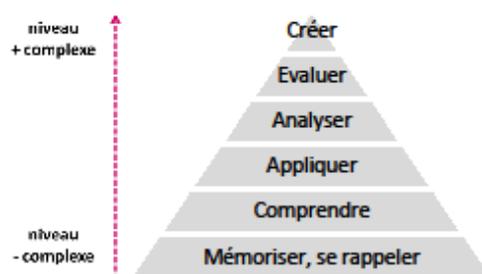
Nom	Prenom	Societe
BABULE	Karine	ANACT
Begon	Emmanuelle	Anact
Bertin	Jérôme	ARACT
BOISSIERE	Annick	ISTP
BOTTOLLIER	Brigitte	ISARA Lyon
BOURGEOIS	CORINNE	THESAME
BRAHAMI	Laure	DIRECCTE
Brives	Hélène	isara
BUI-LETURCQ	Marie	UCLY ESQESE
BURLET	Mélanie	Anact
BUSSIERE	Sabine	Pole formation Santé
CARDINEAU	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

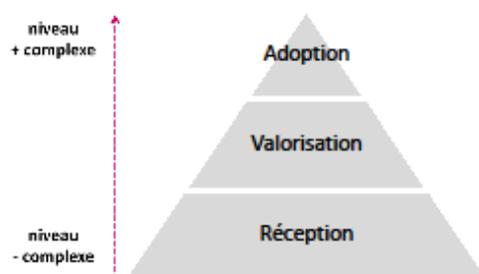
## 8.11 Taxonomie de Bloom

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

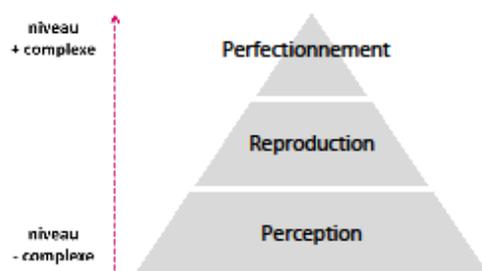
La taxonomie de Bloom (1956) révisée par Krathwohl (2002) peut être utile pour cibler un niveau d'apprentissage de type cognitif.



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

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

## 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	Métaplan	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 / souple 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.

- Requestionnement 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

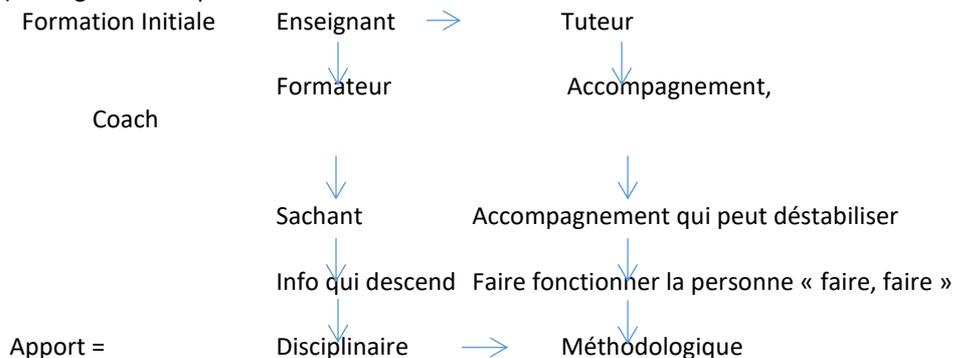
- 1) Approbation / Intégration d'un concept, d'une grille de lecture  
Ex reconnaissance
- 2) Vécu qui renvoie à situation de travail notamment leurs propres situations de travail
- 3) Partage vécu « similaire des autres »
- 4) permet prise de relativisation, recul, distances / idées reçues / « ça n'est 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		e-learning	
ANACT			ADS
ANACT			Autodiagnostic fonctionnement d'un CHSCT
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) 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 CHAUMON et al.	Livre	Relations de services. Nouveaux usages, nouveaux usagers.
	M.-E. BOBILLIER 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 CHATILLON ET O. BACHELARD	Livre	Management de la santé et de la sécurité au travail : un champ de recher à défricher
	E. ABORD DE CHATILLON ET O. 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 pour l'emploi		3e rapport



## Financeurs et porteurs du projet Élence



**DIRECCTE** Auvergne-Rhône-Alpes  
Directes Régionales des Entreprises, de la Consommation,  
de la Coopération, de l'Énergie et de l'Équipement

**La Région**  
Auvergne-Rhône-Alpes

**Carsat** Retraite  
et Santé  
au Travail  
Rhône-Alpes

**L'Assurance  
Maladie**  
RISQUES PROFESSIONNELS

**Aract**  
AUVERGNE - RHÔNE-ALPES

**ECAM**  
GRADUATE SCHOOL OF ENGINEERING

**agera**  
AUVERGNE  
DES UNIVERSITÉS ET DES  
INDUSTRIES EN PARTENARIAT

**thesame**  
TECH & INNOVATION