

Plusieurs grandes écoles intègrent la qualité de vie au travail à la formation initiale des futurs managers (région Aura)

Cité dans le projet de rapport Lecocq-Dupuis-Forest ([lire sur AEF info](#)), le programme régional Elence réunit des partenaires publics et privés d'Auvergne-Rhône-Alpes autour d'un objectif : montrer que les entreprises peuvent devenir plus performantes en améliorant leur qualité de vie au travail, par des transformations organisationnelles. Deux des douze chantiers de ce programme visent l'intégration de la santé, de la qualité de vie au travail et de la performance globale dans la formation initiale des futurs managers. Les écoles et universités impliquées livrent les premières conclusions.



Huit réunions collectives ont rythmé les travaux des écoles dans le cadre du projet Elence. | © DR

"Notre finalité est d'insérer sur le marché du travail des décideurs qui dialoguent, qui soient proches du terrain, bref mettent l'humain au cœur la performance globale des entreprises" : c'est, en résumé, l'objectif que se fixent 26 grandes écoles d'Auvergne-Rhône-Alpes (d'ingénieurs, d'architectes et de management) et deux universités, dans le chantier qui leur est dédié au sein du projet [Elence](#).

UN PROJET POUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Le programme Elence vise à montrer que les entreprises peuvent devenir plus performantes en améliorant leur qualité de vie au travail via des transformations organisationnelles ([lire sur AEF info](#)). Lancé en 2016, il se structure en trois axes et douze chantiers, qui doivent livrer leurs premières conclusions avant la fin de l'année 2018. Deux des douze chantiers étaient consacrés à l'intégration de la santé, de la qualité de vie au travail et de la performance globale dans la formation initiale des futurs managers : ces deux chantiers, B1 et B2, ne font plus qu'un aujourd'hui, le chantier B12. Ce dernier a été doté d'un budget de 154 000 € pour la durée du projet, sur un budget global de 725 000 € (financé notamment par la région, l'État, et la Carsat, ainsi que par le groupe Apicil).

Les travaux des établissements partent d'un constat : "Les démarches d'amélioration de la production se sont multipliées ces dernières années dans les entreprises", observe Didier Cote, de la Carsat, membre de l'équipe projet du chantier B12 d'Elence. "Nous constatons que si elles peuvent améliorer à court terme la performance économique des organisations, ces démarches peuvent aussi ruiner la santé au travail." Résultat, "la performance globale n'est pas au rendez-vous, et cela risque d'entacher à terme la performance économique".

HUIT JOURNEES COLLECTIVES

En outre, les entreprises ont intérêt à soigner leur performance globale, "pour être attractives, attirer les talents et les garder", mais aussi pour développer "l'agilité nécessaire à l'appropriation du digital dans les organisations", ajoute Françoise Robert, du cabinet de conseil, coaching et formation [Rheopole](#), également membre de l'équipe projet.

Huit journées collectives et thématiques ont rythmé la réflexion, entre 2016 et 2017 : comment intégrer la santé au travail, la QVT et la performance globale dans la formation initiale des futurs managers. Les participants (enseignants en RH, management, responsables de services ou membres de CHSCT) ont abordé différents thèmes, comme la prise en compte de la performance globale par tous les métiers (et non seulement par les RH), la place de l'humain dans les nouvelles technologies, ou encore la conduite du changement. Après l'intervention d'un expert, la réflexion s'organisait en ateliers.

UN REFERENTIEL DE COMPETENCES MANAGERIALES

Au cours de ces journées, un référentiel des compétences managériales liées à la performance globale a été construit par les écoles, lesquelles peuvent dorénavant l'utiliser pour intégrer de nouvelles compétences à leurs formations et aux stages. "Nous avons remarqué qu'il est plus simple de sensibiliser les étudiants à la prise en compte de la performance globale pendant leurs stages ou durant une période d'alternance, lorsqu'ils sont en contact direct avec l'entreprise", indique Pascale Payan, pilote du chantier et déléguée générale de l'Agera.

Le dialogue et la proximité avec le terrain sont les compétences que les étudiants des écoles (parmi lesquelles l'Insa, l'Ecarn, l'Isara, ou l'EN3S par exemple) ont essayé de mettre à l'épreuve pendant leurs expériences en entreprise. Ainsi, un étudiant se rend une fois par semaine sur site pour être



plus proche des opérateurs. "Il y a dix ans, il était uniquement derrière son ordinateur", pointe Didier Cote. Un autre étudiant permet aux opérateurs et aux managers de connaître la stratégie de l'entreprise, ainsi que sa politique RSE, via l'outil de pilotage qu'il doit mettre en place pendant son stage. Dans la résolution d'un problème sur un chantier, un autre étudiant "intègre à sa façon d'agir le souci de donner du sens au travail des uns et des autres".

"DES RETOURS ENCOURAGEANTS"

"Il y a une autre image du manager, plus facilitateur, qui s'impose aux entreprises", conclut Françoise Robert. "Nous essayons de former des managers qui fassent émerger l'entraide, la coopération, la créativité et le sens, dans l'organisation du travail", lui fait écho Didier Cote.

Le chantier a également permis de créer un réseau entre les écoles, dont certaines prennent en compte la QVT dans leurs formations depuis plusieurs années, tandis que d'autres en sont aux premiers essais. Toutes ont cependant "l'envie de former des managers éthiques", souligne Pascale Payan. "Au départ, il y avait une méfiance à partager des choses avec les concurrents", se remémore Didier Cote, "mais finalement écoles et universités se sont retrouvées dans une communauté de pairs".

Est-ce que les résultats sont au rendez-vous ? "Nous venons de semer, et lançons maintenant la phase de récolte", répond Françoise Robert. Du côté des écoles, Pascale Payan observe "une appétence forte des écoles à poursuivre ces travaux". "On commence à voir des retours encourageants au travers de certains stages, mais l'action s'inscrit dans la durée", ajoute-t-elle.

[Testez AEF](#)