

# Atelier 4 : Comment mobiliser les parties prenantes ?

## Publication du rapport intermédiaire « Former l'ingénieur aux enjeux climat-énergie »

9 février 2021

### Introduction

#### 1. Le besoin : pourquoi cet atelier ?

Ce thème d'atelier s'inscrit dans une démarche de co-construction, qui vise à augmenter les chances de succès de ce genre de projet en en faisant un projet collectif. Ce type de projet est profondément « humain », puisqu'il s'agit d'évoquer un projet de société plus désirable, et qu'il implique peu de technique mais plutôt beaucoup d'humains : étudiants, enseignants, directions d'établissement, représentants d'institutions ou du monde professionnel, etc. Cette démarche permet de :

- Etablir les enjeux du projet, de comprendre quel niveau de défi il peut représenter
- Intégrer les bonnes idées, ne pas réinventer la roue
- Impliquer les personnes adéquates
- Renforcer l'adhésion par l'écoute de toutes les propositions et la compréhension des attentes
- Identifier des freins et des leviers
- Intégrer les propositions les plus pertinentes - notamment après leur mise en débat
- Diminuer la probabilité d'oublier un aspect important ou de faire fausse route
- Permettre le partage de bonnes pratiques

#### 2. Nos premiers retours d'expérience, un petit bilan rapide

Durant ces 5 mois de travail, l'équipe projet a intégré un maximum de parties prenantes au projet :

- Groupe INSA :
  - Directions d'établissement :
    - Présentation du projet, demande de soutien, invitation à s'exprimer durant des webinaires
    - *L'écoute était bonne, les demandes de soutien sont en attente d'engagements forts.*
  - Enseignant-chercheurs :
    - Contacts réguliers avec des référents dans chaque établissement (échanges sur les attentes, les freins et leviers potentiels, les initiatives engagées, la méthode du projet, le contenu et le format du référentiel), organisations d'auditions d'experts avec Q/R. A venir : des ateliers sur le référentiel
    - *L'intérêt et la motivation sont grands, bien que le manque de temps ou de ressources bibliographiques, de formation soit également évoqué. Il a été pour l'instant difficile d'élargir la consultation à un nombre très important d'EC, principalement par le manque de temps invoqué*
  - Etudiants :
    - Stagiaires ayant travaillé sur un état des lieux, consultation d'associations, invitations aux auditions d'experts
    - *Un très grand investissement et une motivation puissante de nos interlocuteurs sont ressentis*
- Autres établissements :
  - Echanges de bonnes pratiques
  - *Echanges très fructueux*
- Etudiants (hors INSA) : consultation d'associations nationales (PRE...)
  - *Un très grand investissement et une motivation puissante de nos interlocuteurs sont également ressentis*
- CTI, CGE, CDEFI

- *Les échanges ont été fructueux mais leur positionnement reste à préciser vis-à-vis du secteur*
- Autres professionnels et chercheurs de l'ESR et des enjeux socio-écologiques (Campus de la transition, chercheurs en sciences de l'éducation, experts en systémique, etc.)
  - *Les échanges furent très fructueux*
- Monde professionnel (syndicat d'entreprises) :
  - *Les entreprises, même partenaires des écoles, sont dures à mobiliser. On sent la difficulté à se positionner, à se projeter dans l'avenir. On note souvent l'envie mais aussi le sentiment d'être démunis face à ces questions les dépassant (questions de société...)*

### 3. Thèmes des échanges

- Parties prenantes « internes » à un établissement d'ESR
  - Qui doit-on intégrer et pourquoi ?
  - Comment faire pour bien intégrer ces parties prenantes
  - Retours d'expérience à partager ?
- Parties prenantes « externes » à un établissement d'ESR : institutions, monde professionnel, etc.
  - Qui doit-on intégrer et pourquoi ?
  - Comment faire pour bien intégrer ces parties prenantes
  - Retours d'expérience à partager ?

## Participants

19 personnes ont participé à cette table ronde, dont un animateur et une scribe du *Shift Project*, des enseignants-chercheurs scientifiques ou en SHS, des INSA ou d'autres établissements du supérieur, des responsables de formation et des directeurs de département, des responsables DDRS impliqués ou non dans le projet, des entrepreneurs et consultants, un *Shifter*, une ingénieure pédagogique, et des alumnis.

## Restitution des échanges

### 1. Parties prenantes internes

#### Comment mobiliser les enseignants et enseignantes malgré leur manque de temps ?

- **Proposer des ateliers concrets, intégrables aux enseignements existants.** Une participante relève la difficulté de mobiliser en interne. Un premier écueil est qu'il est difficile de dégager du temps pour les enseignants ; une solution peut être de conduire des ateliers qui traitent d'aspects concrets, qui puissent être intégrés immédiatement dans les cours existants.
- **Besoin que les directions libèrent du temps aux enseignants et enseignantes.** Pour les moments de formation des enseignants, il est essentiel selon une participante que les directions d'établissement libèrent expressément du temps aux enseignants.
- Une question a été soulevée et reste en suspens : comment mobiliser les enseignants qui ne ressentent pas l'envie ou le besoin de travailler sur ces sujets ?

Un enseignant relève également qu'**un intervenant externe peut permettre de dépasser les confrontations entre enseignants-chercheurs**, et parle d'une expérience où solliciter une personne tierce dans son établissement a permis d'aller au-delà des confrontations entre enseignants, dans un rôle de médiation.

#### Les étudiants : un moteur pour mobiliser les autres parties prenantes internes

- Un enseignant relève que dans son établissement, **les étudiants et étudiantes ont permis de faire bouger les choses en interne**, et sont un appui fort (exemple du collectif Pour un Réveil Écologique). Certains enseignants, parfois très techno-centrés, se remettent en cause sous une forte pression étudiante. Plusieurs autres participants renforcent ce constat : les étudiants sont sans doute un moteur dans beaucoup d'établissements ; être relancée par des étudiants est motivant et incite à se dégager du temps pour avancer avec eux.
- Un autre participant conseille de commencer par consulter les étudiants, comprendre ce qu'ils veulent, puis d'échanger avec l'administration et les enseignants-chercheurs pour trouver des compromis. Une autre participante abonde dans ce sens : il faut **co-construire avec les étudiants**.

- En particulier, **les étudiants peuvent être sollicités pour (et s’engager grâce à) la co-organisation ou co-animation**. Une enseignante témoigne d’une semaine d’accueil des nouveaux étudiants co-animée par les étudiants de la promotion qui les précède et les enseignants ; avec des alumni sollicités pour des témoignages. Une seule semaine a beaucoup engagé les étudiants, et change aussi la relation avec les étudiants.
- Toutefois, est soulevée la difficulté d’intégrer des étudiants en raison de la structure pyramidale des écoles, et du **manque d’ouverture des écoles à ce que pourraient apporter les étudiants**. Un participant donne son retour d’expérience d’une attitude paternaliste d’une direction d’établissement à l’égard des étudiants, qui considère que les enseignants n’ont pas besoin des étudiants pour savoir quoi enseigner.

### Comment sensibiliser les étudiants ?

- Les quelques **conférences** de personnalités organisées dans les établissements sont relevées comme ayant beaucoup d’impact auprès des étudiants ; peut-être que c’est le moyen le plus rapide pour engager du monde rapidement. Des questions et suggestions : quels retours sur l’effet de ces conférences à ClimatSup INSA ? Peut-être est-il possible d’organiser des séries de conférences ? De mutualiser des conférences entre écoles proches géographiquement ?
- Un autre moyen relevé pour sensibiliser et mobiliser est de **faire lire les étudiants** (ou mêmes les autres parties prenantes).
- Une participante relève cependant que les étudiants sont parfois plus informés que les enseignants : dans un module d’écoconception de son université, on s’est aperçu que sur les parties consacrées au cadrage et la sensibilisation, **les étudiants connaissent déjà le contenu alors que les enseignants le découvrent**.

### Comment gérer les dynamiques d’un groupe de travail ?

Une alumni fait part de ses recommandations pour le bon fonctionnement d’un groupe de travail :

- **Impliquer des alumni et des élèves dans ces groupes de travail** permet de changer le point de vue du groupe de travail.
- Créer une dynamique, ne pas faire partir le momentum quand il est là : **faire des réunions régulières, garder la dynamique active**.
- **Faire usage de communication positive auprès des enseignants** : les enseignants forment les ingénieurs au monde de demain, ont une grande **responsabilité**. Il est possible tourner cela auprès des enseignants de manière à ce que cela devienne un projet personnel.
- Faire attention à la notion de club : **il faut que la communication soit dès le départ ouverte et transparente**, que les gens se sentent invités à prendre part à la discussion.

## 2. Parties prenantes externes

Un participant relève comme mode d’influence sur les parties prenantes externes **la sélection d’entreprises partenaires sur des projets tutorés** selon des critères d’impact. Il donne l’exemple dans ses cours de projets tutorés avec des entreprises qui étaient à l’origine sélectionnées parmi de grands groupes, et pour lesquels il sollicite de plus en plus **des entreprises de l’ESS ou qui travaillent sur les low-tech, dans des collectivités...**

### En synthèse

Les discussions se sont concentrées principalement sur les parties prenantes internes, et notamment sur la manière d’impliquer les enseignants et les étudiants, ce qui a donné lieu à beaucoup de partage d’expérience. Peu de temps a été consacré en revanche au sujet de l’intégration des parties prenantes externes.

La question « *Quelles parties prenantes intégrer ?* » n’a pas été soulevée directement par les participants et les participantes, la présentation des parties prenantes intégrées au projet ClimatSup INSA (cf. supra, A.2.) ne soulevant pas de remarque particulière et semblant ainsi validée tacitement.

En interne, les participants ont relevé le manque de temps disponible des enseignants et ont conseillé de rendre les ateliers organisés pour les enseignants aussi opérationnels que possible, et de faire en sorte que les directions libèrent du temps pour la formation des enseignants.

En ce qui concerne les étudiants, ils sont largement reconnus comme moteurs des changements en interne, de la remise en question des enseignants, et les participants recommandent de travailler avec eux malgré certaines réticences des directions. Pour sensibiliser les étudiants, les conférences et les lectures ont été citées comme des vecteurs efficaces.

Enfin, pour garantir le bon fonctionnement d'un groupe de travail, il a été suggéré d'y impliquer étudiants et alumni, d'instaurer un rythme de travail régulier, de sensibiliser les enseignants à leur responsabilité envers les étudiants et de mettre en place une communication transparente pour faire en sorte que toutes les parties prenantes puissent se sentir impliquées.

Pour ce qui est des parties prenantes externes, c'est surtout le sujet des partenaires de projets tutorés qui a été abordé : ceux-ci peuvent être sélectionnés par les enseignants selon leur appétence pour les sujets socio-écologiques (entreprises de l'ESS ou dans les low-tech, acteurs publics...).