



**FORMER
LES MANAGERS
DE DEMAIN :**

**DES REPÈRES POUR LES ACTEURS
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR**



EDITO

” Le chantier Formation initiale dans l’enseignement supérieur, piloté par l’AGERA depuis 2017 a été une formidable opportunité pour mobiliser grandes écoles et universités sur la place de l’Humain dans la performance globale.

Comment devons-nous faire évoluer nos formations pour que les étudiants, futurs décideurs demain interviennent de façon responsable, citoyenne et solidaire dans des projets de transformation des organisations ?

Quels éléments de contexte prendre en compte (question du sens, génération z, internationalisation des établissements, évolution des métiers et des emplois....) ?

Quels sont les temps de formation (cours, stages, projets industriels) à privilégier, quelles modalités pédagogiques choisir (MOOC, serious game, études de cas....) ?

Comment sensibiliser davantage les étudiants aux questions d’agilité des entreprises, de dialogue social, d’innovation collective, de décrochage ?

Comment accompagner l’école, entreprise à part entière, pour qu’elle ait une attitude exemplaire et mobilise ses équipes en attribuant du temps et des

moyens ? Comment l'aider à devenir encore plus attractive ?

Les travaux présentés dans cette plaquette proposent un certain nombre d'outils dont une progression de parcours pédagogique à partir de compétences, intégrant l'Humain dans la performance globale.

Cette démarche, initiée par quelques Grandes Ecoles engagées, a vocation à diffuser vers un ensemble élargi d'acteurs de l'Enseignement Supérieur. Je remercie ces précurseurs qui nous livrent, au travers de la première phase d'Elence, un matériau co-construit avec les acteurs du chantier, qui permettra de se familiariser, de s'emparer de ressources mobilisables et contacts de référence, pour décider de s'impliquer et de s'investir.

Au plaisir de partager actions et initiatives !

Sophie Commereuc

Présidente de l'AGERA

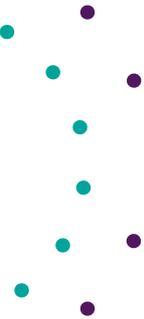
SOMMAIRE

1 UN CONTEXTE PORTEUR D'UNE NÉCESSITÉ DE REVOIR L'ENSEIGNEMENT DE LA PERFORMANCE.

- 1.1 Aborder la notion de performance globale, qu'est-ce que cela veut dire ?
- 1.2 Des évolutions sociétales qui impactent l'enseignement supérieur et son écosystème
 - a) Evolution des métiers et des emplois
 - b) Digitalisation
 - c) Internationalisation
 - d) Génération Z

2 CONSTRUIRE UN CURSUS PEDAGOGIQUE PERFORMANCE GLOBALE : COMMENT S'Y PRENDRE CONCRETEMENT ?

- 2.1 Une direction impliquée qui donne des moyens
- 2.2 Une équipe pédagogique élargie
- 2.3 Déterminer les compétences Santé et Performance et les contenus associés
- 2.4 Définir les modalités pédagogiques et s'appuyer sur les supports existants
- 2.5 Expérimenter, évaluer, ajuster, capitaliser



I. UN CONTEXTE PORTEUR D'UNE NÉCESSITÉ DE REVOIR L'ENSEIGNEMENT DE LA PERFORMANCE

1.1 ABORDER LA NOTION DE PERFORMANCE GLOBALE, QU'EST-CE QUE CELA VEUT DIRE ?

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 d'enseignement supérieur et les acteurs du développement économique se doivent de se questionner sur leurs approches de la performance pour répondre aux défis émergents :

- **(Re)positionner l'entreprise comme un système d'utilité sociale, sociétale et économique.**
Trop souvent le pilotage des activités de travail se réalise à travers des indicateurs courts termes qui initient une rentabilité sans inclure et chiffrer la durabilité économique de l'entreprise, ni le capital immatériel.
- **Faire des évolutions du marché une opportunité de développement pour les entreprises** en transformant les menaces en opportunités : s'adapter afin d'offrir des nouveaux produits et services pour mieux intégrer les défis sociétaux.
- **Profiter des envies et aptitudes des nouvelles générations pour attirer les futurs talents en anticipant les nouvelles formes d'emploi à venir** : il s'agit de prendre en compte les évolutions sociétales dans les politiques Ressources Humaines avec les futurs talents, en permettant une meilleure fidélisation des nouvelles générations qui ont des attentes différentes, très souvent plus centrées sur la recherche de sens dans leurs activités.
- **Prendre en compte le développement de la digitalisation comme un outil d'accélération du développement de l'entreprise**, mais en comprenant les impacts que celle-ci peut avoir sur l'évolution des métiers, apportant plus de souplesse et d'autonomie, permettant la création de nouvelles formes d'emploi.

“

La condition pour faire face à tous ces défis est nécessairement de revisiter les modèles traditionnels d'évaluation de la performance (qualité, coûts, délais) et de son enseignement en remettant la Femme et l'Homme au cœur des organisations. Cela nécessite l'acquisition de nouvelles compétences et la maîtrise de nouveaux savoir-faire, pas toujours intégrés au sein des enseignements initiaux.

”

LE DÉFI DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR S'INCARNE...

...d'une part dans sa responsabilité, sa participation à former une nouvelle génération d'apprenants, futurs cadres, décideurs, managers, « concepteur du travail », qui seront en capacité de répondre aux transformations nécessaires 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.

...d'autre part l'enseignement supérieur, pour faire face aux profondes mutations de son écosystème (épisode 5), se doit d'évoluer, et ce de façon très rapide.

Le modèle traditionnel de l'enseignant « transmetteur de connaissances » évolue vers le tutorat et l'accompagnement dans des projets décloisonnés.

Le savoir est à disposition, au creux de la main via les nouvelles formes de diffusion (web, MOOC, etc.); 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 des autres acteurs de l'enseignement supérieur, sinon c'est la disparition assurée ! 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 qui s'accompagnent de la revue des contenus enseignés, fondés sur de nouveaux paradigmes.

COMMENT NOS ÉTUDIANTS
METTRONT L'HUMAIN
AU CŒUR DE LA PERFORMANCE?



1.2 DES ÉVOLUTIONS SOCIÉTALES QUI IMPACTENT L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET SON ÉCOSYSTÈME

A - ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET EMPLOIS

Les nouveaux et futurs métiers sont méconnus; pour y faire face, les établissements peuvent :

- Favoriser chez le futur salarié un fonctionnement dans l'incertitude et un développement des compétences d'adaptabilité, de flexibilité, d'agilité.
- Développer la capacité d'écoute des établissements à travers le développement de l'alternance et les missions des étudiants ou des chercheurs en entreprise afin d'être confronté à la réalité des métiers et de se mettre en configuration de proposer les compétences réclamées par les entreprises.

Dès aujourd'hui, ces nouveaux métiers posent de nombreuses questions pour les établissements :

- Comment apporter des modèles sociologiques renouvelés tenant compte de l'évolution des métiers et de l'emploi ?
- Quels outils d'analyse du travail 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...) ?

B - DIGITALISATION

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).

Du côté de la formation initiale, le numérique est une opportunité de réduction des coûts (présentiels réduits) mais également une vitrine pour l'école. Il permet de recruter et de s'adapter à la génération Z mais aussi 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 ainsi devenir un élément clé de la performance de la structure.

La digitalisation induit une évolution du métier d'enseignant : nouvelles modalités pédagogiques, posture différente face à l'étudiant, formation à de nouveaux outils.

Cela implique de repenser l'ingénierie pédagogique en intégrant l'usage des nouvelles technologies numériques. Les enseignants devront disposer de moyens et être accompagnés au regard de ces mutations.



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

C - INTERNATIONALISATION

La vague mondiale d'internationalisation touche tous les acteurs (école, élève, entreprise et plus largement la société toute entière). Pour cela, il est notamment nécessaire d'agir sur :

- L'attractivité, par un positionnement stratégique clairement défini : image de marque, visibilité, classements internationaux
- Le rayonnement et le déploiement de l'école (implantations à l'international et captation d'étudiants étrangers)

L'interculturalité fait évoluer les modes de fonctionnement des établissements, notamment dans la capacité des écoles à intégrer des services internationaux.

Ce contexte est pourtant riche d'opportunités pour les personnels comme pour les étudiants au travers d'un enrichissement des compétences et des missions. Cela nécessite la prise en compte des différences culturelles et le développement de modalités pédagogiques flexibles et innovantes.

Dans un contexte d'internationalisation de l'enseignement supérieur et de la recherche, le développement de cursus en anglais tend à se généraliser et à s'imposer à une majorité d'enseignants.

D - GÉNÉRATION Z

La génération z fait son entrée dans l'enseignement supérieur...et alors ?

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 nouvelle générations, 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 : ces derniers, 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'opportunités pour amener de la santé et qualité de vie au travail et la performance dans les entreprises.

La question majeure qui se pose alors :

*Quels contenus de
formation apporter pour
associer ces envies
et les besoins
des entreprises ?*



Des modes de transmission à revoir

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).

« 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*



Autant de questions et de défis qui posent fondamentalement la question du sens et de la cohérence pédagogique dans les modes d'enseignement ! Ces bouleversements impliquent de repenser non seulement les offres des écoles et les offres des institutions de prévention mais aussi les métiers d'enseignant.

Ces derniers doivent, outre la compétence de transfert de savoir, s'attacher au tutorat.



II . CONSTRUIRE UN CURSUS PEDAGOGIQUE PERFORMANCE GLOBALE : COMMENT S'Y PRENDRE CONCRETEMENT ?

2.1 UNE DIRECTION IMPLIQUÉE QUI DONNE DES MOYENS

La montée en compétences des étudiants au travers des enseignements n'est pas suffisante ; l'établissement doit lui-même avoir un fonctionnement exemplaire en incarnant les logiques de performance globale :

- La direction affiche sa volonté politique en rendant cohérent le fonctionnement de l'établissement et les enseignements diffusés (cohérence des valeurs, vécu des enseignants, exemplarité, participation des étudiants à la gouvernance...). Accompagner les enseignants dans les mutations de leur métier (usage du numérique, enseignements en anglais, fonction tutorale, mode projet, décloisonnement...),
- La direction donne les moyens et du temps en se faisant accompagner lorsque cela est nécessaire par des acteurs du champ de la performance globale (INRS, CARSAT, ANACT, ARACT, OPPBTP, consultants...).

“

« L'engagement de la « hiérarchie » est un critère de la labellisation « BE&SST ». Il est en effet essentiel que les acteurs puissent tous s'engager, légitimés et soutenus par les hiérarchies. Le Directeur affiche la volonté politique de l'établissement, le Directeur des études s'assure des moyens affectés aux équipes enseignantes. »

*Marie-Helene Mareux-Husson
Département Formation INRS*

”

EXEMPLE : UN PLAN D'ACTION EN 5 POINTS, POUR ÊTRE UNE ÉCOLE ATTRACTIVE, RESPONSABLE, CITOYENNE ET SOLIDAIRE

De nouveaux modes managériaux constitutifs de nouveaux modes de travail

Lancement d'une démarche d'entreprise agile (libérée) en 2017

Création de chantiers de travail sur des thèmes concernant les salariés et pilotés par eux

Création d'espace de discussion

Rencontres du personnel (DG& salariés)
Jeudis de l'ISARA et rencontres d'entreprises
Groupes de travail étudiants/salariés,
Club Développement Durable,
Communautés Chefs de Projets
et Consultants

1

2 Développement de la QVT au travail et en études

Formations sur-mesure sur l'enseignement de
la QVT auprès des enseignants et création d'un
groupe de travail QVT & Comité de pilotage de
l'intégration des RPS dans le DU.

2

Évolution de nos modes de
management autour de l'autonomie /
responsabilisation / initiative.

3

4 Actions en lien avec la santé et l'organisation du travail

Nouvelle charte sur le télétravail (octobre 2018)
Charte d'utilisation des outils numériques et droit
à la déconnexion
Accord vélo, formations sur-mesure

4

Plan vert

Suivi et pilotage des actions sur la base
des 5 piliers du référentiel (gouvernance,
enseignement, recherche, gestion
environnementale, politique sociale et
ancrage territorial).

5



2.2 UNE ÉQUIPE PÉDAGOGIQUE ÉLARGIE

- Utiliser les compétences internes dans les écoles (mobiliser largement les enseignants, personnels administratifs, experts)
- Se faire accompagner par des experts (INRS, ANACT, CARSAT consultants) et s'inspirer des travaux de la communauté.
- Echanger et *benchmarker* avec la communauté des établissements d'enseignement supérieur pour partager les pratiques et les adapter à son contexte spécifique,
- S'appuyer sur les fiches écoles (épisode 4) recensant les meilleures pratiques de la communauté enseignement supérieur

2.3 DÉTERMINER LES COMPÉTENCES SANTÉ ET PERFORMANCE ET LES CONTENUS ASSOCIÉS

Compétences

- Déterminer précisément les domaines de compétences attendus,
- S'appuyer sur des référentiels existants (BES&ST, plan vert, santé performance...),
- Puiser dans la liste des compétences spécifiques développant la performance globale, co construites par la communauté d'acteurs

Contenus associés

- Définir clairement les concepts clés de : travail, santé, performance globale, valeurs, QVT, organisation du travail, travail réel, management du travail, changements, intelligence collective, activité future probable, humain au coeur de la performance globale

- Actualiser les modèles de compréhension pédagogiques, notamment en sociologie et conduite du changement, au regard des nouvelles formes de travail et d'emploi, en sortant des modèles déterministes, et en rendant les apprenants capables de positionner le travail dans un monde digitalisé (identifier les tâches données à la machine et celles données à l'humain, identifier les interactions efficaces, intégrer le travail collaboratif digitalisé, gérer le risque d'infobésité).
- Mobiliser les outils les plus intéressants en fonction des situations, dépasser les concepts de SST essentiellement physiques ou bien les outils de développement personnel pour aller vers les thèmes plus larges de la performance globale recentrant les actions sur le travail et l'organisation

2.4 DÉFINIR LES MODALITÉS PÉDAGOGIQUES ET S'APPUYER SUR LES SUPPORTS EXISTANTS

Modalités pédagogiques :

Mobiliser de l'innovation pédagogique (MOOC, étude de cas, etc.), et notamment initier à l'animation d'intelligence collective et interculturelle, former au fonctionnement dans l'incertitude (développer les compétences d'adaptabilité, de flexibilité, d'agilité...).



Ressource :
journée sur les Innovations
Pédagogiques organisée
en mai 2017.

2.5 EXPÉRIMENTER, ÉVALUER, AJUSTER, CAPITALISER

Exemples de parcours pédagogiques co construits lors des journées collectives à partir de la liste des compétences santé et performance globale (progression sur 3 ans)

3^{ème} ANNÉE

Sensibilisation à la QVT

Savoir problématiser la question QVT

Cours introduction, sensibilisation

Définir ou mettre en oeuvre une politique RSE

Indicateurs et leurs limites en QVT

Reconnaitre résultats, efforts

Construire des indicateurs de performance globale

Efficience en QVT / Objectifs

Efficacité en QVT / Moyens

Encourager les petits pas, expérimentation, exploitation des erreurs

Posture

Conseiller, écouter, guider

Écouter

Pas nécessairement en cours spécifique (communication)

4^{ème} ANNÉE

Dimensions du travail en QVT

Observer et comprendre les souffrances au travail

Prendre en compte toutes les dimensions de la santé au travail : Physique, psycho et sociale

Une organisation du travail évolutive

Favoriser l'égalité

Organiser le transfert des compétences

Organiser la transversalité et le décroisement

Concevoir, faire vivre des organisations du travail capacitanes

5^{ème} ANNÉE

Piloter un projet QVT Définir et mettre en oeuvre une stratégie

S'assurer de la cohérence des activités avec la stratégie de la structure

Budgéter

Favoriser des partenariats, animer une communauté

Arbitrer de manière éclairée entre une perf court terme / long terme

Co-définir la qualité du travail

Management du projet

Crée un cadre sécurisé pour faciliter les dialogues de qualité (esprit critique, valoriser, tps, espace de discussion, acteurs pertinents et légitimités)

Permettre le principe de subsidiarité, favoriser l'autonomie, accompagner la montée en responsabilité

Mettre le travail réel au coeur des discussions

QVT et RSE en évolution permanente

Développer le dialogue social

Mettre en oeuvre une organisation équilibrée entre vie pro / perso

Intégrer les évolutions sociétales

UTILISER LES RESSOURCES

● **RESSOURCES PRODUITES DANS LE CADRE DES TRAVAUX ELENCE-ENSEIGNEMENT SUPERIEUR**

- Un référentiel de compétences spécifiques performance globale
- Des outils co construits lors de 8 journées collectives
- Une bibliographie d'ouvrages de références et outils pédagogiques

CINQ LIVRETS POUR APPROFONDIR:

<https://elence.fr/guides-pratiques/enseignement-superieur/>

EPISODE 1

Un projet multi organisationnel, la place du chantier enseignement supérieur, le fonctionnement de l'équipe animatrice,

EPISODE 2

Un état des lieux 2017 : état des lieux de la CNAMTS, 1^{er} bilan qualitatif de l'intégration performance globale,

EPISODE 3

Des exemples de réalisation : les fiches écoles décrivant leurs meilleures pratiques et l'accompagnement des écoles,

EPISODE 4

Des outils pour construire : journées collectives réunissant les personnels des écoles et journée Innovation pédagogique,

EPISODE 5

Des points de repères prospectifs : éléments de réflexion prospectifs.

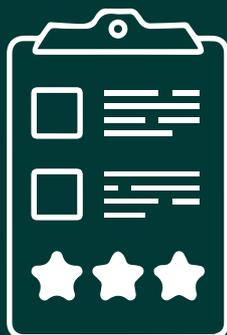
REJOINDRE LA COMMUNAUTÉ DES ÉTABLISSEMENT SUPÉRIEURS EN PRENANT NOTAMMENT CONNAISSANCE DES FICHES ACTIONS DE CEUX-CI

● **LIRE LE LIVRE BLANC DE L'ANACT : APPRENDRE À MANAGER LE TRAVAIL**

EN SAVOIR PLUS

Retrouver l'ensemble des travaux et du corpus documentaire ÉLENCE à télécharger sur le site www.elence.fr

Études, guides, veille documentaire, synthèses, fiches outils et pratiques



Pour enrichir, nourrir des réflexions et faciliter des actions de performance globale.



é élence

L'humain au cœur de la performance
globale de l'entreprise

Produit par Cohésion International - réalisé par Bihua

MERCI À

DIRECCTE AUVERGNE RHÔNE-ALPES
RÉGION AUVERGNE RHÔNE-ALPES
CARSAT RHÔNE-ALPES ■ GROUPE APICIL
ARACT AUVERGNE-RHÔNE-ALPES
ECAM LYON ■ AGERA ■ THÉSAME



**TOUS NOS
PARTENAIRES**



DANS LA MÊME COLLECTION

GAGNER EN PERFORMANCE GLOBALE
ET MOBILISER L'ENGAGEMENT DES ÉQUIPES

FORMER POUR TRANSFORMER

DES POLITIQUES PUBLIQUES COHÉRENTES
ET INNOVANTES AU SERVICE DES ENTREPRISES

CONTRIBUER À LA PERFORMANCE
GLOBALE DES ENTREPRISES