

# Travail & CHANGEMENT

## Mieux former les managers et ingénieurs de demain

- Déclat conditions de travail
- Management de qualité
- Formation initiale et continue



### ARGUMENTS (p. 4 à 8)

Bénédicte Ravache (ANDRH)  
Pierre Frécon (La Financière  
Florentine)

Marie-Christine Oghly (Enginsoft)  
Jocelyne Marmande (FO)  
Laurent Mahieu (CTI)  
Maurice Thévenet (FNEGE)  
François Germinet (CPU)  
Daniel Casabianca (RESP)

### CÔTÉ ENTREPRISES (p. 9 à 14)

Secteur bancaire

Partir de la réalité du travail à  
réaliser pour conduire un projet

Médico-social et de santé

Le management axé sur  
la qualité de vie au travail

Métiers de l'environnement

Se former dans une école  
d'entreprise

Projet régional

L'innovation au service  
de la performance globale

École de commerce internationale

Programme ID : vivre  
et travailler en 2050

Initiatives

Le pari des innovations  
pédagogiques

Anact  Aract  
LE RÉSEAU

# Mieux former les managers et ingénieurs de demain

• Déclat conditions de travail • Management de qualité • Formation initiale et continue

**L'influence de la qualité du management sur les conditions de travail n'est plus à prouver. Pourtant, une vaste étude menée par l'Anact dans le cadre de son projet « Faire école » démontre qu'il existe encore un décalage entre les besoins de l'entreprise et les formations initiales et continues des ingénieurs et managers.**

Longtemps, les notions de conditions de travail et de qualité de vie au travail n'ont rien eu à faire avec celles de productivité ou de rentabilité. L'humain devait faire en sorte de s'adapter aux organisations pour accomplir sa tâche et non l'inverse. L'aggravation, ces dernières années, des pathologies liées aux risques psychosociaux ont fini par montrer les limites d'un tel modèle. Réduire l'individu à sa capacité à s'intégrer à une organisation est non seulement contre-productif, mais aussi dangereux. Entreprises et étudiants conservent une croyance forte que le management est avant tout une affaire de pratique reposant sur la personnalité et le leadership naturel. Une foi mise à mal par le fait que la plupart des managers ont aujourd'hui le sentiment d'être mal accompagnés au cours de leur formation, au moment de leur intégration dans l'entreprise et en formation continue. Beaucoup de jeunes diplômés, embauchés pour leur expertise technique, se retrouvent en effet à gérer des équipes importantes ou à dialoguer avec des organisations syndicales alors même que leurs for-

mations initiales ne les ont pas préparés à de tels enjeux. Il peut en résulter des dégâts dévastateurs pour les salariés, comme pour l'entreprise. « Nous avons réalisé que managers et ingénieurs n'avaient pas acquis durant leur formation les points de repère suffisants pour prendre en compte les enjeux du travail dans la conduite de leurs équipes, mais aussi de leurs projets de transforma-

## → Reconnaître la qualité d'un management

tion », explique Florence Chappert, responsable du projet « Faire École » à l'Anact. La question du rôle de l'éducation dans la qualité du management s'est donc rapidement imposée comme un sujet en soi. Pour savoir dans quelle mesure il est possible de faire évoluer les formations, encore faut-il connaître les besoins des organisations concernant le rôle de l'ingénieur, du manager et du dirigeant dans la prise en compte des enjeux de qualité de vie au travail. L'Anact a donc organisé une série d'auditions auprès de représentants du monde de l'entreprise, de l'enseignement supérieur et de la formation pour mieux cerner la situation et chercher à affiner les attentes de part et d'autre. Cette étude a mis en évidence l'influence importante des nouvelles façons de travailler plus collaboratives, ainsi que l'émergence de nouveaux modes d'organisation qui remettent en cause le management

d'ingénieurs et de management de donner du sens au travail à accomplir. Et en la matière, on ne saurait trop rappeler l'importance du rôle du management. « On demande aux managers de conduire les transformations, mais on a avant tout besoin qu'ils donnent du sens », précise Florence Chappert. Pour autant, juger de la qualité d'un management n'est pas évident, les entreprises confessant des difficultés à l'évaluer objectivement, que ce soit au moment du recrutement ou de la promotion d'un salarié. L'impératif d'adopter des critères permettant de reconnaître la qualité de la formation et l'apport du management dans la notion de qualité de vie au travail est donc primordial. C'est ce que le réseau Anact-Aract propose avec « le management du travail ».

## → Changement de paradigme

Dans les faits, malgré une diminution de la part des enseignements techniques, une très faible part du temps de formation dans les écoles d'ingénieurs est dédiée à l'apprentissage et la compréhension des organisations sous son volet humain. Une situation à nuancer, car un certain nombre d'initiatives visent aujourd'hui à intégrer le champ social dans l'approche technique. La pédagogie par projets cherche aussi à apprendre à mieux travailler en équipe. Le projet professionnel permet de développer connaissance de soi et capacités de communication. On pourrait croire les écoles de management mieux loties... Il apparaît pourtant que la formation à l'organisation du travail, au dialogue social et au management des hommes tend à disparaître des cursus au profit de matières plus opérationnelles comme la finance, le marketing ou la logistique. Un constat ici aussi à relativiser, car de



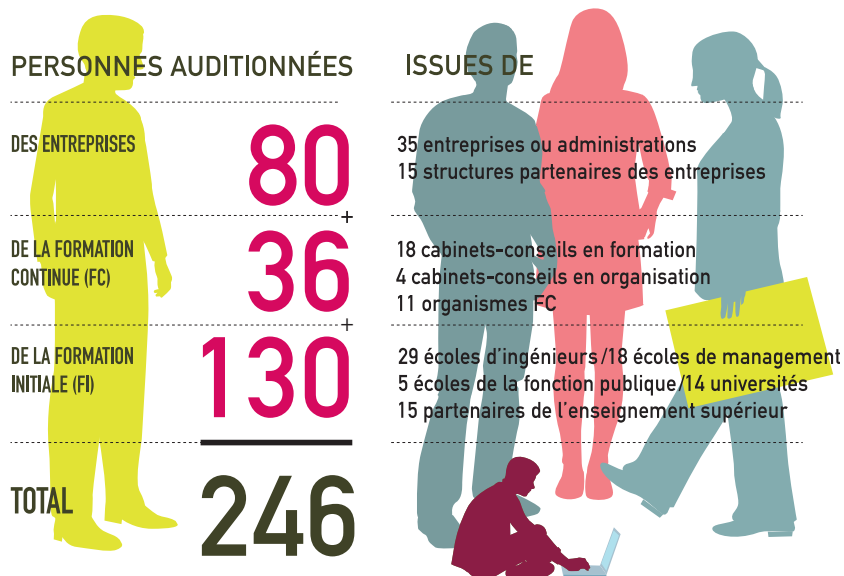
**« Nous avons réalisé que managers et ingénieurs n'avaient pas acquis durant leur formation les points de repère suffisants pour prendre en compte les enjeux du travail. »**

Florence Chappert, responsable du projet « Faire École » à l'Anact

actuel. Avec l'arrivée d'une « génération connectée », les responsables d'entreprises ont acquis la conviction de la nécessité d'un management plus horizontal. Sa mise en place ne va pas de soi, car les besoins d'aujourd'hui ne sont pas ceux d'hier et nécessitent une nouvelle manière de penser le travail et son organisation. L'étude a montré l'exigence exprimée par les étudiants en écoles

de formation initiale et continue.

## LE TRAVAIL D'AUDITION EN BREF



nombreuses innovations pédagogiques cherchent aujourd'hui à sensibiliser aux risques psychosociaux ou au bien-être au travail et à encourager des modalités nouvelles pour les retours d'expériences en entreprises. La formation continue s'appuie quant à elle sur un avantage intrinsèque qui est celui de la connaissance du terrain et des réalités du management. Mais elle doit désormais s'élargir à toute la ligne hiérarchique. La transformation des organisations entraîne un changement de paradigme. Mieux prendre en compte l'humain et la qualité de vie au travail est tout simplement devenu une nécessité pour la performance de l'entreprise, en même temps qu'une question stratégique qui concerne ses plus hauts dirigeants. L'apprentissage continu doit désormais s'atteler à former des managers qui conçoivent des projets de changement visant une performance globale, qui soutiennent le travail des collectifs et qui contribuent à passer du registre des problèmes de personnes à celui des organisations de travail.

### → Transformer le manager de demain

La formation à la dimension humaine du management est donc encore en transformation, au même titre que celle des organisations. Le développement des périodes d'immersion en entreprise durant les études permet de sensibiliser les étudiants aux réalités du travail, si toutefois il y a un retour d'expérience en

aval bien accompagné. Cependant, cette coopération entre entreprise et école ne suffit pas. La prise en compte de l'humain dans les organisations doit devenir une culture, gagner toutes les strates de l'entreprise, et infuser les disciplines dites « dures » comme la stratégie, la gestion, la finance ou l'économie ainsi que les disciplines techniques et technologiques. Le manager est naturellement soumis au même rythme de transformation que celui des entreprises. Il doit apprendre à mettre en pratique, à savoir ses capacités d'écoute, de soutien, d'adaptation et de pilotage. « Le manager d'hier était dans la prescription et le contrôle des individus. Celui de demain devra développer l'autonomie des collectifs » complète Florence Chappert. Mettre en œuvre une politique de bien-être en entreprise prend du temps. La prise en compte des enjeux de l'humain est une affaire de déclic qui doit être provoquée chez les étudiants qui ne se sont pas encore confrontés aux réalités du terrain. Le monde de la formation initiale et continue a beaucoup à apporter à cette impulsion. Mais il faut que le monde de l'entreprise suive, car faire évoluer les méthodes de formation doit se produire conjointement avec une évolution des pratiques et des organisations de l'entreprise. Pour aider chacun, l'Anact a formulé une série de propositions qui seront mises en débat dans les prochains mois.

Pascal Beria (journaliste)

## ÉDITORIAL

Hervé Lanouzière,  
directeur général de l'Anact

**F**aire évoluer la formation initiale et continue des dirigeants, managers, ingénieurs et chefs de projet pour qu'ils prennent mieux en compte les enjeux de qualité de vie au travail, telle est l'ambition du projet « Faire École » que le réseau Anact-Aract a lancé à l'échelle nationale en 2014. Ce numéro dévoile ce que nos échanges avec le monde de l'entreprise, la formation continue et l'enseignement supérieur ont révélé pour pouvoir faire bouger les lignes du management dans ses activités quotidiennes, en particulier au sein des équipes de conduite de projets et de transformation des organisations.

*« Un document de recommandations, sous forme d'un Livre blanc, sera publié à la rentrée et nourrira le débat public. »*

**Le résultat ? Un document de recommandations, sous forme d'un Livre blanc, sera publié à la rentrée et nourrira le débat public. Les objectifs ? Faire école ! C'est-à-dire convaincre les acteurs de l'entreprise et de la formation initiale et continue d'engager des démarches innovantes pour former et accompagner différemment les ingénieurs et managers dans la conduite de leurs projets. Des initiatives et des expérimentations seront alors conduites avec les partenaires intéressés. La qualité de vie au travail de tous, managers comme managés, passera par cette nouvelle culture managériale pour une performance globale des entreprises et des organisations.**

Richard Abadie a été nommé directeur général de l'Anact et a pris ses fonctions le 15 mai 2017.

# À nouveaux enjeux, nouvelles mét

L'approche classique des ressources humaines en entreprise évolue au profit de l'humain au cœur de l'organisation du travail. Le management est donc fondamental pour accompagner cette transformation. Mais lui-même doit y être formé. Or, les formations peinent à répondre à ce besoin. Elles s'orientent donc vers de nouvelles méthodes, comme l'approche par projet ou les innovations pédagogiques.

Le point de vue **des invités du réseau Anact** Propos recueillis par Pascal Beria

**BÉNÉDICTE RAVACHE,**  
secrétaire générale de  
l'Association nationale  
des directeurs de ressources  
humaines (ANDRH)



**Qu'attend-on aujourd'hui des managers au sein de l'entreprise et quelles qualités doivent-ils développer?**

Le manager, c'est celui qui donne du sens à l'action et qui encourage la collaboration. Cela signifie avoir des compétences pour favoriser l'écoute et l'échange. Dans ce dernier, il y a aussi la question de l'arbitrage des conflits. Le manager est finalement le garant du vivre et du travailler ensemble au sein de l'entreprise, ce qui n'est pas évident à acquérir. Derrière tout cela, se dissimulent les questions de management inclusif, c'est-à-dire savoir tirer parti de la richesse de la diversité d'une équipe. Il faut être dans le dialogue et la régulation permanente. Ceci est simple sur le papier, mais c'est un vrai travail au jour le jour.

**Trouvez-vous que les jeunes diplômés sont bien formés à ce modèle de management inclusif?**

Le management des hommes est un art qui ne s'apprend pas exclusivement à l'école. C'est aussi une histoire d'expérience, d'écoute et de rapport humain. Il est une affaire d'altérité et c'est quand on la rencontre que l'on commence à se développer. Un manager est un homme ou une femme qui doit lutter contre ses propres stéréotypes et essayer d'être, chaque jour, plus à l'écoute. C'est donc un effort à faire sur soi. En la matière, plus on se connaît soi-même, plus on progresse en tant que manager. Dans tous les cas, c'est quelque chose qui doit

être de l'ordre du développement continu. On est aujourd'hui ancré dans une société où la notion de hiérarchie est beaucoup challengée, non pas parce que les gens n'en veulent plus, mais parce qu'il faut qu'elle soit à la fois structurante et légitime pour être acceptée. Le management incarne cette forme d'autorité qui doit faire sens.

**À ce titre, percevez-vous de nouvelles attentes de la part de la génération montante?**

Nous restons très prudents quant au fait que les espérances des jeunes seraient fondamentalement différentes de leurs aînés. Personne n'a envie d'être soumis à une autorité si celle-ci n'est pas légitime. Reste qu'aujourd'hui, la seule expertise n'est plus un gage d'autorité. L'on constate aussi un besoin de donner du sens à son action, d'avoir une évaluation régulière de son travail plutôt que ponctuelle, jugée trop sèche et peu constructive. Mais est-ce vraiment spécifique à une génération ? Il y a enfin une plus grande attente sur le respect entre vie professionnelle et vie privée. En la matière, la digitalisation permet plus de souplesse dans le travail, mais crée en même temps plus d'intrusion dans la vie personnelle. Dans ce domaine, on est tous en train d'apprendre le mode d'emploi.

**Existe-t-il des freins en matière d'évolution des modes de formation au management de l'humain?**

Il y a une survalorisation des diplômes, notamment en France, qui ne correspond pas forcément aux nouvelles réalités du travail. Dans un monde où les choses doivent être agiles, cette rigidité face à la notion de diplôme n'est pas très cohérente avec ce que l'on explique sur la priorité à la compétence, la collaboration, l'apprentissage tout au long de sa vie. C'est une tendance toute fois contrecarrée par le développement des processus d'évaluation prenant en compte

les capacités comportementales. Cette question de l'évaluation de la qualité du management a évolué dans pas mal de grandes entreprises. Il devient courant d'afficher des objectifs de compétences managériales. On se rend compte que la capacité à changer dépend beaucoup de celle de l'entreprise à engager ses collaborateurs. Et celui qui peut les engager, leur expliquer les changements, c'est bien le manager.

**PIERRE FRÉCON,**  
directeur général de La Financière  
Florentine, président de l'association  
Alumni Intermines Rhône-Alpes



**Quel doit être le rôle de la formation en matière de management de l'humain?**

Le temps et l'expérience jouent un rôle double. Tout au long de sa carrière, un responsable acquiert plus d'expérience dans la gestion de l'humain, de même que sa progression hiérarchique l'expose à un niveau de responsabilité croissant dans ce domaine. La gestion de l'individu est donc typiquement un sujet où il y a à la fois un progrès dans la pratique et dans l'enjeu. La formation continue joue alors un rôle essentiel. Elle permet à l'être de tirer le meilleur parti de son expérience par une consolidation théorique. Ainsi peut-il progresser pour relever les défis proposés par l'entreprise au cours de sa carrière. La formation initiale reste importante, mais elle est plus pertinente pour préparer les cadres à emmagasiner cette expérience à venir ou à fonctionner

# hodes managériales

## Quel est le rôle que doit jouer la formation pour le management de l'humain ?

Son rôle est absolument fondamental, aussi bien en matière de formation initiale que de formation continue. Le management des individus ne faisait pas partie des cursus il y a encore quelques années, alors que l'humain est au cœur de la dynamique de l'entreprise. Et il le sera sans doute de plus en plus compte tenu de l'augmentation du nombre de sociétés de services où tout est fondé sur le rapport humain. Une bonne ou une mauvaise gestion des relations peut autant être un levier de motivation que de crispation des collaborateurs.

## Qu'attend-on des étudiants qui sortent des grandes écoles concernant le management d'équipes ?

On leur demande beaucoup alors qu'ils ne sont pas forcément bien préparés. Ce sont pourtant des gens qui vont être rapidement amenés à encadrer des personnes, à gérer à la fois les relations et les conflits, à donner des directives sans pour autant entrer dans une relation hiérarchique pesante. Une entreprise, ce n'est pas l'armée ! On ne donne pas des ordres. Il faut expliquer, et quand on le fait, on motive aussi les personnes. Tout cela est fondé sur un travail d'équipe qui s'apprend.

dans une équipe dont ils seront de simples membres au début de leur carrière.

## Qu'attend-on des managers, des dirigeants, des ingénieurs et de l'entreprise en matière de prise en compte de l'humain au travail ?

Pour ce qui est de l'entreprise, malheureusement la perte de confiance dans le contrat social qui lie les salariés à leur employeur réduit à la fois l'engagement et l'espérance. C'est d'ailleurs la complexité principale qu'ont à gérer les dirigeants et les managers dans les sociétés actuelles. Notre modèle capitaliste anglo-saxon oriente les actions de l'entreprise davantage vers le profit des actionnaires par la contribution d'une main d'œuvre éduquée et libre, mais de plus en plus rétive à cette unilatéralité... Les dirigeants et managers doivent établir et maintenir un lien ténu entre la capacité de travail des uns et les objectifs des autres.

## Comment ont évolué les besoins des entreprises en la matière ces dernières années ?

On ne peut plus exercer le même type de management avec la nouvelle génération. Le syndrome du petit chef qui gardait l'information, considérant que le savoir, c'est le pouvoir, n'est plus d'actualité. Aujourd'hui, tout le monde y a accès. On doit donc fonctionner autrement et de manière plus collaborative. On cherche aujourd'hui à créer l'émulation entre les individus. Montrer que le travail collaboratif est plus efficace, ça veut dire faire comprendre aux gens que leur travail dépend aussi des autres et que lorsqu'il y en a un qui ne fait pas le job, c'est l'ensemble de la chaîne qui est pénalisée.

## Avez-vous le sentiment que les étudiants arrivant sur le marché sont bien préparés au management d'équipes ?

En discutant avec les ingénieurs qui travaillent dans mon entreprise, je m'aperçois que l'aspect humain de leur situation n'était absolument pas pris en compte il y a peu dans leur formation. Ils ont en moyenne trois ans d'expérience et sont pourtant déjà confrontés à l'importance de ce type de relation dans la réalité. C'est en mettant en place des sessions de formation continue,

Parmi tous, l'ingénieur français occupe une place de moins en moins à part. Cette formation technique reste une référence pour produire parmi les meilleurs dirigeants et managers, alors que l'on attendrait plutôt cela de la part des écoles de commerce. De fait, la tertiarisation de l'économie française contribue à effacer les lignes entre les différentes formations. Et pour une fraction des ingénieurs qui demeurent des experts techniques, une partie croissante des jeunes diplômés est orientée vers des postes à responsabilité, mais à la connotation technique très variable.

## Avez-vous constaté des évolutions dans les formations au management ces dernières années ?

Cette problématique croissante a conduit à introduire la notion de gestion des hommes dans les programmes de forma-



**MARIE-CHRISTINE OGHLY,**  
PDG d'EnginSoft, vice-présidente de l'association des Femmes chefs d'entreprises mondiales (FCEM), vice-présidente du pôle international du Mouvement des entreprises de France (Medef)

qui permettent de comprendre comment les gens réagissent dans l'entreprise, qu'ils peuvent mieux se préparer à ce type de relation.

## S'il fallait définir le manager idéal que vous souhaiteriez recruter, quelles seraient ses qualités ?

Il faudrait qu'il soit plus leader que manager. Cela signifie qu'il devra avoir le charisme nécessaire pour entraîner les équipes tout en restant à l'écoute de la réalité du terrain. Il faut quelqu'un qui soit ouvert, qui ait un peu de psychologie et qui sache s'adapter. Ce sont des qualités difficiles à apprendre. C'est comme au niveau de la vente. Il y a des gens qui ont le sens commercial, qui vont tout de suite créer de l'empathie. Ensuite, il y a des techniques qui peuvent s'apprendre. On peut s'améliorer, mais je ne pense pas qu'on puisse complètement se transformer.

tion des cadres. Cependant, sur les vingt dernières années, nous avons pu mesurer les limites d'une approche instrumentalisant essentiellement l'homme. Les « valeurs », les « ressources humaines », la « gestion de carrière » ont été des termes utilisés pour reconnaître formellement la composante humaine de l'activité économique alors que les actions qu'elles portaient visaient essentiellement le profit. Cette incohérence a vidé ces mots de leur sens pour de nombreuses personnes. Aujourd'hui, on constate que cette approche utilitariste des ressources humaines est en train de faire long feu dans nos pays. Notamment parce que le rattrapage industriel et commercial de la Chine, de l'Inde ou du Brésil renvoie la croissance économique durable d'un pays comme la France à la valorisation d'une main d'œuvre de qualité qui peut exiger plus de considération.





**JOCELYNE MARMANDE,**  
secrétaire confédérale du secteur  
Protection sociale, Force Ouvrière (FO)

**En quoi la formation au management de l'humain est importante pour le bon développement de l'entreprise ?**

C'est parce que le management de l'humain ne s'improvise pas que la formation a, en la matière, un rôle essentiel à jouer. Elle doit permettre de sensibiliser à la prise en compte de l'individu, qui n'est pas qu'une ressource, mais est au cœur de l'organisation du travail. Dans la lignée de ce que prévoit le troisième Plan Santé au Travail, il semble essentiel d'intégrer la santé, la sécurité ainsi que le management du travail dans les formations d'enseignement supérieur. Ces volets doivent contribuer à promouvoir la culture de la prévention primaire, conduisant à se demander pour chaque décision si elle n'est pas de nature à avoir un impact négatif sur l'homme au travail. La formation ne doit pas viser la seule expertise, mais permettre d'appréhender les enjeux du travail. Il faut que dirigeants et managers aient conscience de l'impact, sur les travailleurs, des décisions qu'ils sont amenés à prendre. Pour Force Ouvrière, nous pensons que la sensibilisation au management de l'humain doit être inté-

grée aux programmes de formation initiale et de formation continue, éligible au compte personnel de formation et qu'elle puisse mobiliser les branches professionnelles sur ces questions.

**Quelle est la place occupée par l'individu dans le management aujourd'hui ?**

L'humain y est trop peu présent. Il faut sortir d'une gestion par le chiffre. Rappelons une évidence : le travail doit être adapté à l'homme, non l'inverse. L'entreprise a l'obligation légale d'assurer la sécurité et de protéger la santé du travailleur. S'il n'est pas de notre rôle de parler du bien-être au travail comme d'un facteur de performance pour l'entreprise, il est essentiel d'y voir un enjeu global. Nous pensons que la recherche constante de meilleures conditions doit être regardée par les dirigeants comme une priorité et, à ce titre, intégrée au processus décisionnel. Les conditions de travail doivent être pensées par les ingénieurs dès la conception des locaux, des espaces et des équipements. Les managers, eux, ont la responsabilité d'encadrer une équipe, d'organiser un collectif, de prescrire un travail. Cette charge suppose un apprentissage. On ne gère pas des hommes comme on manie des indicateurs.

**Comment la formation au management a-t-elle évolué ?**

Le management est devenu un métier plutôt qu'une fonction. Un cadre peut

se retrouver à la tête d'une équipe sans véritable connaissance de l'homme au travail, sans même savoir ce qui distingue travail réel et travail prescrit. Le temps entre la sortie de l'école et le rôle d'encadrement est de plus en plus court. À Force Ouvrière, nous avons la conviction qu'il est nécessaire de préparer les futurs managers à leurs responsabilités, à la compréhension du contexte social et humain dans lequel ils évoluent. Il peut d'ailleurs être intéressant de s'interroger sur le fonctionnement même de certaines grandes écoles qui, pour former dirigeants, managers et ingénieurs, font du stress et de la compétition un mode de sélection et d'apprentissage...

**Quelles sont selon vous les réussites et les lacunes des formations actuelles au management ?**

Nous pensons qu'elles souffrent d'un manque de prise en compte du travail réel. Il faut que soit proposée aux futurs managers une immersion dans l'entreprise avant que leur soit confiée la gestion d'une équipe ; il s'agit de connaître des conditions réelles d'exercice du travail pour faciliter la compréhension des enjeux qui les sous-tendent. La formation doit valoriser le collectif plutôt que contribuer à toujours davantage d'individualisation.

**Comment ont évolué les formations au management des hommes dans les écoles d'ingénieurs ?**

La CTI a mis en place un référentiel permettant de nous assurer que les écoles d'ingénieurs sont bien en lien avec les attentes du monde de l'entreprise et de la société. Dans notre référentiel de 2006, nous demandions aux établissements de mettre en place un cursus comprenant « une formation aux savoir-faire comportementaux nécessaires à l'intégration dans un groupe » visant les « aptitudes à l'engagement, au travail en équipe et au leadership ». En 2016, cette exigence a pour finalité la capacité à « s'insérer dans la vie professionnelle, à s'intégrer dans une organisation, à l'animer et à la faire évoluer ». On a ainsi renversé le point



**LAURENT MAHIEU,**  
président de la Commission  
des titres d'ingénieur (CTI)

d'observation en dix ans. La question de l'intégration des sciences humaines et sociales dans les formations d'ingénieurs n'est aujourd'hui plus remise en cause. L'ingénieur à la française est reconnu pour cette capacité à embrasser de manière large les problématiques professionnelles. La prochaine étape consiste à intégrer cela de manière transversale dans les cursus.

**Quelle est la place réservée à ces formations dans les écoles d'ingénieurs ?**

Environ 25 % du temps d'instruction des ingénieurs est aujourd'hui dédié à d'autres matières que les sciences et technologies dites de l'ingénieur. Cela peut concerner l'économie, le droit du travail, les langues ou la sensibilisation aux enjeux de l'internationalisation. Les questions de sociologie des organisations restent des choses plus difficiles à appréhender. Elles dépendent de la taille des écoles, leur dotation. Nous avons constaté que, selon leurs typologies ou leurs territoires, il y a des avancées plus ou moins prononcées sur ce champ-là. Ces thèmes vont trouver des réalisations très approfondies dans les écoles issues du ministère de la



**MAURICE THÉVENET,**  
délégué général de la Fondation Nationale pour  
l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE),  
ex-directeur de l'ESSEC

### **Comment les étudiants se destinant à la gestion des entreprises sont-ils formés aux questions de management de l'humain ?**

Il existe deux approches possibles à ces formations. Celle visant la compréhension des organisations en tant que telles et celle plus individuelle, relative aux comportements dans ces organisations. Ces types d'enseignements existent autant dans les établissements universitaires que dans les écoles de management. Ils se sont aussi beaucoup développés dans les écoles d'ingénieurs. Une des grandes difficultés réside dans le fait que les étudiants n'ont jamais été confrontés à des situations où ils peuvent comprendre la nécessité d'apprendre ce genre de choses. Nous constatons une différence importante entre les personnes qui sont engagées dans des parcours d'apprentissage et celles qui ne le sont pas. Les participants aux formations continues s'identifient plus facilement aux situations alors que ceux en formation initiale sont obligés d'être dans la théorie, dans le miroir de soi. *In fine*, les contenus de ces formations sont les mêmes. C'est l'approche pédagogique qui va être différente.

### **Quelles sont les évolutions constatées dans les formations au management des hommes ces dernières années ?**

On parle beaucoup d'une forme d'horizontalité dans les organisations aujourd'hui. Je pense qu'elles sont toujours aussi verticales. Cependant, on y a ajouté de l'horizontalité. C'est très différent. Cela signifie que les modes de fonctionnement sont devenus plus complexes. En matière de formation initiale, ça change assez peu le besoin d'enseigner comment fonctionne une organisation. En revanche, il est nécessaire d'apprendre beaucoup plus à collaborer, à travailler ensemble et notamment avec des personnes qu'on n'a pas forcément choisies. Or, le fonctionnement des organisations réside sur ce principe. Le développement du milieu associatif étudiant est un lieu de formation très important à cet égard, même s'il ne fait pas suffisamment l'objet de retour d'expérience ni de réflexion sur ce qui a été vécu et expérimenté. Il existe aussi aujourd'hui un engouement pour le leadership. Beaucoup d'enseignements se sont développés autour de cette notion qui est vue très positivement. Mais derrière ce terme, c'est trop souvent la

manière dont je dois travailler sur moi pour être un bon leader qui est sous-jacente. Pas forcément celle avec laquelle je vais investir sur la relation.

### **Quelles sont les principales difficultés auxquelles vous devez faire face dans ce type de formation ?**

La principale difficulté est celle de parvenir à créer l'envie sur le sujet du management. Si je suis dans un cours de finance ou de marketing, je vois à quoi ça peut me servir. Dans le cas d'un cours sur les aspects humains du management, c'est plus compliqué si je n'en ai pas fait l'expérience auparavant. Le management est vécu comme quelque chose dont on ne voit pas forcément l'utilité directe. On touche à des questions humaines liées à son propre développement de personnalité. Il faut avoir une certaine maturité pour s'apercevoir qu'il y a à apprendre quelque chose de ces matières. Dans l'absolu, quelle est la difficulté de faire fonctionner une équipe ? Socrate l'avait dit : « Encore faut-il savoir ce qu'on ignore ». Tout le monde a l'impression de tout comprendre. Donc pourquoi faudrait-il apprendre ? C'est un frein énorme à l'apprentissage.

Défense où les notions de collectifs de travail, de qualité de prise de décision sont très développées. Il en va de même dans les cursus orientés vers le génie industriel. D'une manière générale, les étudiants doivent passer au moins 28 semaines en entreprise durant leurs études. Progressivement, les écoles vont chercher à les aider à mieux appréhender les questions de management et de gestion des organisations. On ne tire sans doute pas assez profit du stage de fin d'études, dont la pertinence est trop souvent jugée sur la qualité du travail scientifique réalisé et non suffisamment sur la réflexion des questions de management du travail qu'il suscite.

### **Comment les écoles d'ingénieurs s'adaptent-elles aux nouveaux modes de management ?**

Elles ont conscience que les élèves ont changé et qu'il n'est plus possible de faire comme avant. Depuis que l'on demande aux écoles de nous décrire leur démarche pédagogique, nous avons vu une évolution de répartition entre cours magistraux et travaux dirigés/travaux pratiques, par exemple. Une première évolution réside dans la montée en puissance progressive de pratiques pédagogiques sur le mode projet. L'étudiant est mis dans la situation de porter, en général en équipe, un projet de bout en bout. Le deuxième courant est le développement de la formation sous statut d'apprenti permettant plus d'interactions entre ce qui est vécu en entreprise

et ce qui est apporté comme éléments structurants par l'école. Les apprentis comprennent mieux la réalité du travail et les enjeux du management. On insiste pour que cette immersion fasse l'objet de retours d'expériences. Aujourd'hui, 130 écoles d'ingénieurs sur les 200 ont développé des cursus sous statut d'apprentis. Ceci représente à peu près 15 à 20 % des ingénieurs en formation, soit plus de 15 000 apprentis !



**FRANÇOIS GERMINET,**  
président de la commission de la  
Formation et de l'insertion  
professionnelle à la Conférence des  
Présidents d'Université (CPU) et de  
l'université de Cergy-Pontoise

**Comment sont aujourd'hui  
formés les étudiants aux techniques  
de management des hommes  
à l'université ?**

Beaucoup d'entre eux suivent un double cursus mêlant formations d'ingénieur et management. Plus largement, le développement des instructions tissant des liens entre technique et créativité, où l'on va mixer des ingénieurs et des artistes, permet de se former à la diversité des modes de pensées. À l'intérieur même des formations, il existe une diversification des apprentissages. L'ouverture à l'entrepreneuriat permet, par exemple, de se former au travail en groupe. Finalement, savoir travailler en équipe avec une attitude créative est peut-être la base du management.

**Quelles sont les méthodes mises  
en place pour développer  
les capacités à manager ?**

La pédagogie par projet permettant de travailler en groupe sur un cas précis est quelque chose qui se développe. Cela permet d'amener les étudiants à gérer l'humain, la diversité, à trouver des solutions à plusieurs. C'est une démarche que l'on peut coupler avec un autre enjeu important qui est celui de la sensibilisation au monde de la recherche. Il implique que l'on soit en mesure de travailler sur un projet pour lequel il n'y a pas forcément de solution. Il faut savoir appliquer une méthodologie, émettre des hypothèses, avancer dans les raisonnements, les confronter à la réalité. Cela oblige à une certaine rigueur de la pensée. Sans forcément aller jusqu'au doctorat, être sensibilisé à la recherche peut être un avantage dans l'apprentissage du management.

**Quels sont les atouts spécifiques  
de l'université en la matière ?**

Nous avons mené un travail auprès d'étudiants en master qui avaient le sentiment que l'université n'avait pas la même répu-

tation qu'une grande école. Ils se sont rendu compte qu'au sein de la faculté, ils avaient appris à travailler dans un monde très divers, mélangeant des étudiants n'ayant pas la même culture, la même origine sociale, ni la même manière de penser. Pourtant, au travers de leur master, ils ont appris à travailler ensemble. Cette gestion de la diversité au sein d'un projet commun est un élément décisif pour apprendre à manager les individus. D'autant plus que certains d'entre eux seront amenés à travailler dans des filières internationales au contact d'autres cultures, d'autres codes, d'autres manières de penser et de voir. La mobilité internationale devient alors elle-même un enjeu de management.

**Comment la capacité à manager  
des hommes est-elle évaluée  
à l'université ?**

Elle fait partie des *soft skills*. Quand on traduit les diplômes en compétences, on y intègre ce que l'étudiant a réalisé durant l'année. On indique toutes les compétences transversales que l'élève a pu acquérir à l'occasion de sa formation, au-delà des pures compétences disciplinaires.



**DANIEL CASABIANCA,**  
président du Réseau des écoles de service  
public (RESP) et directeur de l'École  
nationale des finances publiques (ENFiP)

**Quels enjeux les écoles de service  
public doivent-elles prendre  
en compte en matière de formation  
au management des hommes ?**

La plupart des administrations sont aujourd'hui confrontées à de fortes contraintes et de nombreux défis auxquels les jeunes managers doivent faire face. L'attrition des ressources humaines et budgétaires, les fréquentes et profondes réorganisations des services et des missions structurent, impactent, modèlent la formation, mais aussi l'accompagnement des cadres. Il faut aujourd'hui être en mesure de répondre à une injonction paradoxale stratégique : comment continuer à rendre des missions de service public de qualité face à une forte réduction de moyens ? Ces contraintes poussent la fonction publique à rechercher

de nouvelles méthodes de management permettant la conduite de projet, un meilleur accompagnement et un soutien technique des équipes de travail. Dans ce contexte, auquel se rajoute la révolution digitale, la formation des cadres au management joue un rôle majeur pour trouver des clés leur permettant d'accompagner les agents et les équipes dans un environnement contraint et très évolutif.

**Quels sont les impacts des nouveaux  
modes de management sur  
la formation ?**

La conduite de projets humains et immobiliers a généré la mise en place d'un management par objectifs avec, d'une part, une formation technique aux équipes et, d'autre part, une forte dimension relationnelle liée au développement managérial du cadre au bénéfice des équipes de travail. Aujourd'hui, certaines écoles ont recours à des prestataires externes spécialisés en management. D'autres s'orientent vers la mise en place de stages de codéveloppement destinés à la résolution de problématiques ou de conflits.

**Comment les écoles du RESP  
s'organisent-elles pour s'adapter  
à ces évolutions ?**

Les 39 établissements membres du RESP, en s'appuyant sur un socle de valeurs du service public, ont signé une déclaration commune concernant la mise en œuvre de pratiques managériales susceptibles de donner de la force au service public. Dans ce cadre, lors de séminaires annuels réunissant les directeurs des écoles de service public et des cadres dirigeants, différents thèmes liés au management ou au développement personnel ont été étudiés. Ces réflexions ont vocation à irriguer les contenus des enseignements au sein des écoles. Les contraintes évoquées poussent la fonction publique à rechercher de nouvelles méthodes de management permettant la conduite de projet, un meilleur accompagnement et un soutien technique des équipes de travail. Enfin, la gestion des risques à couvrir et la résistance au changement sont des composantes intégrées aujourd'hui dans le management des cadres.



La FNCA a mis en place une formation/action «Intégrer l'analyse du travail dans les projets de transformations» pour ses salariés des Caisses régionales, dont plus de 400 y ont déjà participé.

# Partir de la réalité du travail à réaliser pour conduire un projet

Dès 2011, la Fédération nationale du Crédit Agricole (FNCA) se penche sur l'amélioration des conditions de travail. C'est alors qu'un accord de branche est signé en ce sens et qu'est créé un Observatoire national paritaire des conditions de travail qui lance des expérimentations pour développer notamment une nouvelle approche de la conduite des changements intégrant l'analyse du travail. L'Anact accompagne la mise en œuvre de cette méthode. La formation/action «Intégrer l'analyse du travail dans les projets de transformations» est expérimentée en 2012, puis proposée à toutes les Caisses régionales en 2013. Celle-ci a pour objectif de «mieux concevoir les projets d'évolution, qu'ils concernent l'organisation, les processus, les espaces de travail ou le système d'information» précise Anne Bizouard, la directrice études et développement des ressources humaines à la FNCA qui a initié et porté la démarche.

## Étapes clés

La formation se décompose sur deux jours en présentiel, entrecoupés d'un mois. «Il est demandé à chaque participant, lors de cette phase d'intersession, d'analyser une situation de travail sur le terrain. Cela consiste à observer l'activité, l'analyser et identifier des recommandations en vue de l'améliorer», explique Romain Chevallet, responsable du département Élaboration de Solutions de Transfert à l'Anact. L'on y apprend que pour améliorer les conditions de travail et comprendre l'activité, il faut tenir compte de tout un tas de paramètres : lieu de travail, équipement, objectif du salarié... Pour Fabrice Gonzalez, ingénieur fonctionnement entreprise dans la Caisse régionale de Crédit Agricole Pyrénées

Gascogne : «La leçon principale que je retiens de la méthode est l'observation du travail réel et le soin nécessaire pour la préparer, ainsi que la communication en amont, pendant l'observation, et la restitution aux utilisateurs après analyse; ces étapes clés permettent de recueillir l'adhésion des personnes et favorisent ensuite la mise en œuvre des changements.»

## Méthodes de transformation

La formation s'adresse à tout salarié (chef de projet, manager, élu du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail [CHSCT], responsable des ressources humaines [RRH]...) confronté à un moment donné à conduire un projet. L'idée ? Transmettre des outils et des méthodes pour mieux accompagner la transformation. «Dans le cadre de cette formation, nous utilisons le "diag photo", une méthode qui vient du Danemark. Le participant prend des photos au cours de l'intersession, puis lors de la deuxième journée de for-

## → FNCA

**Activité :** secteur bancaire  
**Effectif :** 75 000 salariés

mation il retranscrit ce qu'il perçoit comme une situation positive ou négative et nous partageons les expériences», ajoute Romain Chevallet. Une façon différente d'aborder la réalité du travail. Autre constat issu de la formation, selon Laurent Akriche chargé d'activité maintenance au sein de la Caisse régionale des Savoie : «Aujourd'hui, dans nos organisations, la notion de conditions de travail est parfois négative ; il s'agit souvent d'améliorer des situations problématiques. La force de la méthodologie d'analyse du travail du CA est de placer les conditions de travail dans une dynamique de progrès au service de la performance globale de l'entreprise (...). Les participants en sortent différents, car le discours classique de la performance par le prisme exclusif du résultat à atteindre est un modèle d'organisation du travail qui est fondamentalement remis en cause.»

Daphné Deguines (journaliste)

@CONTACT  
Romain Chevallet  
r.chevallet@anact.fr

## Le travail pour nourrir le dialogue social

**DIDIER GRAND, membre de l'Observatoire national paritaire des conditions de travail, Caisse régionale Provence Côte d'Azur**

Je voudrais souligner un point souvent sous-estimé : l'analyse du travail est un formidable facteur de cohésion interne, un gage d'efficacité, car elle fédère les acteurs. Cette technique d'observation et d'analyse permet de nourrir le dialogue social. Elle le transforme aussi, car elle crée les conditions de la réflexion constructive en mettant à plat systématiquement la réalité des pratiques, tout en proposant une matière nouvelle au dialogue entre instances représentatives et direction. En ce sens, elle est révolutionnaire et elle construit le Crédit Agricole de demain.

**MICHÈLE GUILBERT, directrice générale adjointe, membre de l'Observatoire national paritaire des conditions de travail, Caisse régionale de Toulouse**

C'est souvent un empilement successif de problèmes qui dégradent les conditions de travail. L'analyse du travail permet d'élargir le champ de vision au-delà du simple problème métier pour envisager l'ensemble des facettes d'une problématique. Elle repère ainsi les leviers pour améliorer les conditions de travail.

# Le management axé sur la qualité de vie au travail

L'OHS Lorraine s'inscrit dans une démarche de formation de ses managers. Outre les actions qui visent à aborder les principes et techniques, elle a souhaité agir sur l'amélioration de la qualité de vie au travail.

**@CONTACT**  
Patrick Conjard  
p.conjard@anact.fr

L'Office d'hygiène sociale (OHS) Lorraine a mis en place sur ses établissements médico-sociaux et de santé de Flavigny-sur-Moselle un vaste projet de professionnalisation des managers. «L'objectif étant de les outiller, de leur apporter un référentiel commun et de développer une culture managériale au niveau de l'ensemble de l'établissement», explique Audrey Hoffmann, responsable des ressources humaines OHS Lorraine.

## Mises en situation

Les quarante managers des cinq structures (centre d'éducation motrice, centre de soins, institut médico-éducatif, centre d'observation et de cure pour enfants et adultes épileptiques, service de soins de suite et de réadaptation, et centre de santé) ont reçu plusieurs formations. La première, qui a duré

cinq jours, consistait à aborder les premières techniques de management. Les managers ont ensuite pu participer à un *e-learning* par un *serious game* avec des mises en situation. Enfin, pour compléter ces deux formations, la direction a souhaité lancer une instruction orientée sur la qualité de vie au travail en intégrant les risques psychosociaux. L'idée ? «Prendre en compte le bien-être, les horaires, l'organisation du travail, créer des espaces de discussion avec les salariés pour, *in fine*, améliorer la qualité de prise en charge du patient», complète Audrey Hoffmann.

## → ÉTABLISSEMENTS DE FLAVIGNY-SUR-MOSELLE OHS LORRAINE

**Secteur :** médico-social et de santé

**Effectif :** 600 salariés regroupés dans 5 structures

**Région :** Grand Est

Pour commencer cette troisième vague de formation, la direction et les ressources humaines (RH) font appel à l'Anact. «Nous avons créé un comité de pilotage pour préparer et lancer la démarche avec le médecin du travail, les partenaires sociaux, l'Anact, la direction et les RH», explique Audrey Hoffmann.

## Formation et plans d'action

À la suite de ces réunions qui ont permis d'arrêter le contenu de la formation, le calendrier et définir les groupes, les managers ont suivi une formation/action sur deux jours à l'issue de laquelle ils ont élaboré des plans d'action. La direction et les RH ont recueilli ces derniers et identifié ceux qui semblaient pertinents à engager en fonction de l'urgence et de la faisabilité. Ainsi, des groupes de travail composés de cadres et de salariés ont été constitués pour travailler sur l'accompagnement des personnels de nuit, la création d'espaces de discussion ou encore la recherche d'actions collectives qui renforceraient la coopération d'équipe. Les comptes rendus de ces groupes de travail rassemblés par les RH sont utilisés pour la mise en place d'outils de communication, de formation ou d'un guide de bonnes pratiques.



«Pour nous, la qualité de prise en charge du patient passe par la qualité de vie au travail.»

Audrey Hoffmann, responsable des ressources humaines OHS Lorraine

SYLVIE MORELLI, directrice adjointe du centre de soins OHS Lorraine

## Mieux préparée pour manager les équipes

J'ai travaillé sur l'accompagnement des personnels de nuit avec un groupe de travail qui réunissait des cadres de santé, un directeur logistique et un responsable du service de sécurité. Nous avons d'abord fait un état des lieux de l'organisation en place et étudié les problématiques et contraintes liées à la spécificité des populations accueillies. Puis, nous avons proposé des pistes de réflexion et d'amélioration. Nous avons notamment iden-

tifié qu'il y avait un travail à faire sur la valorisation du travail de nuit, ainsi qu'aider les personnels à faire face à des situations de soins et d'accompagnement difficiles. J'ai trouvé cette démarche de travail collectif et participatif très enrichissante. Les notions de qualité de vie au travail et de risques psychosociaux sont intégrées dans mes pratiques de management. Cela me permet d'être mieux préparée pour manager les équipes.



Daphné Deguines

**Veolia a créé un Campus Île-de-France proposant des formations en alternance pour former aux métiers de l'environnement. En partenariat avec l'Anact, le master professionnel a été conçu à destination des ingénieurs pour former des managers d'exploitation.**

# Se former dans une école d'entreprise

**L**e Campus Veolia Île-de-France, qui assure des cursus dans le cadre de la formation continue et de l'apprentissage du certificat d'aptitude professionnelle (CAP) au master, a été créé en 1994 dans le but de former aux métiers de services à l'environnement. Son master professionnel baptisé « Management et Ingénierie des Services de l'Environnement » (MISE), qui a vu le jour en 2005, a pour ambition de former des personnels sur des fonctions d'ingénieurs, de responsables et de directeurs d'exploitation. Les enseignements ? Apprendre à diriger une équipe, un centre de profit, à piloter l'exploitation et à assurer le développement des activités. D'une durée de 15 mois, il accueille environ deux tiers de jeunes ingénieurs embauchés en contrat d'apprentissage et un tiers de salariés du groupe Veolia en formation continue.

## Management participatif

« Avant mes études universitaires en master MISE, mon métier de manager — avec une expérience de 10 ans dans le domaine technique — était principalement axé sur les objectifs de process, la rentabilité de l'unité et les objections du client. Bien que ces notions soient essentielles dans nos métiers de l'environnement, elles ne suffisent pas. Un thème important à prendre en considération est le management des "hommes" », indique Éric Magaud, responsable unité opérationnelle installation eau potable Vendée chez Veolia. Ce diplôme préparé en partenariat avec l'université Paris-Est-Marne-la-Vallée, Cergy-Pontoise et l'École nationale des ponts et chaussées permet d'acquérir des connaissances commerciales, en gestion, en pilotage

et développement d'activité et en management. « Cette formation n'est pas basée sur des points techniques. Un étudiant en formation professionnelle continue a besoin d'outils plus généraux, notamment sur le management, à savoir le développement de l'autonomie des collaborateurs, la communication sur la vision de l'entreprise, un management participatif vers un management coopératif... », témoigne Éric Magaud. Tous ces enseignements sont aujourd'hui fondamentaux pour mener à bien une équipe et par la suite un service plus important.

## Un outil d'intégration

Le cursus répond à un profil recherché par le groupe Veolia tout en convenant à l'ensemble de la filière d'exploitation et même à d'autres secteurs. « Pour nous, ce programme en alternance est un moyen de recrutement privilégié qui favorise les synergies au sein du groupe, renforce la qualification des managers face à l'expertise croissante des clients. C'est également un facteur d'intégration, de fidélisation, de valorisation et d'ascension professionnelle »,

## → CAMPUS VEOLIA

**Secteur :** métiers de l'environnement

**Effectif :** 400 alternants

**Région :** Île-de-France

ajoute Manuèle Lemaire, directrice du Campus Veolia Île-de-France. Enfin, dans un souci de toujours mieux former les jeunes et les attirer vers les métiers de services à l'environnement, Veolia est également parte-



« Ce programme est un facteur d'intégration, de fidélisation, de valorisation et d'ascension professionnelle de nos ingénieurs comme managers. »

**Manuèle Lemaire**, directrice du Campus Veolia Île-de-France

naire de Synergie campus entreprises. Cette association, qui réunit les représentants de grandes sociétés, a pour objectif de favoriser les échanges avec l'enseignement supérieur, grandes écoles et universités, et contribuer à l'amélioration des formations.

**Daphné Deguines**

**JULIEN HENRY**, président de Synergie campus entreprises

## Campus managers

Cette association regroupe les campus managers de trente grandes entreprises françaises. Notre objectif est de proposer des actions communes avec l'enseignement supérieur pour améliorer l'employabilité des jeunes diplômés dans les sociétés. Nous travaillons en concertation avec des associations d'établissements de l'enseignement supérieur sur des enjeux partagés. Pour nous, il est fondamental que des étudiants, évalués à l'entrée des cursus sur

leurs capacités individuelles, puissent au plus tôt construire leur personnalité et s'intégrer dans un collectif appréhendant notamment les enjeux et les contraintes d'être managé ou de manager. De ce fait, les cours doivent être l'occasion pour eux de se construire en se mettant en situation de responsabilité au sein d'une association ou d'un projet, étant d'excellents champs de développement et de projection pour leur future carrière.



# L'innovation au service de la performance globale

**Institutionnels, entreprises et grandes écoles de la région Auvergne-Rhône-Alpes ont choisi d'unir leurs forces et compétences autour d'un même projet de performance globale. Baptisé «Élence», il vise à replacer l'homme au cœur de l'entreprise.**

**@CONTACT**  
Jérôme Bertin  
j.bertin@anact.fr

**L**e projet Élence réunit différents acteurs de la région Auvergne-Rhône-Alpes comme la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Dirrectel), la Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (Carsat), le centre de compétences régional Thésame ou encore l'Aract Auvergne-Rhône-Alpes qui accompagne idées et expérimentations. Ce projet, qui

entretenions déjà une collaboration étroite sur ces sujets depuis une dizaine d'années avec la Carsat Rhône-Alpes et c'est en lien avec les valeurs de l'école!»

## L'entreprise «apprenante»

L'approche d'Élence mise sur la transformation des organisations en entreprises et l'enrichissement de la formation en intégrant la

François Caron. Ainsi, l'école aborde dans ses cours le concept de l'entreprise «apprenante», c'est-à-dire consciente de la richesse des savoirs accumulés par ses salariés. Autre exemple pour familiariser les élèves à ces notions : l'ECAM Lyon développe une plate-forme technologique 4.0 pour créer l'usine du futur. Un outil qui permettra d'enseigner aux élèves ingénieurs les valeurs de management portées par le projet Élence.



**«Nous avons un rôle clé à jouer. Nos ingénieurs sont les futurs décideurs, puisque 90% d'entre eux manageront une équipe dans les trois ans à venir.»**

Jean-François Caron, enseignant à l'ECAM Lyon

court jusqu'en 2018, a pour objectif de créer une dynamique régionale pérenne au service du développement en positionnant l'humain au cœur des entreprises. L'école catholique d'arts et métiers (ECAM) de Lyon a également souhaité rejoindre le mouvement. Jean-François Caron, enseignant à l'ECAM Lyon, nous explique pourquoi : «Il paraissait logique que nous participions à ce projet. Nous

dimension humaine au travail. Pour répondre à ces objectifs, l'ECAM Lyon — qui forme les managers de demain — transmet les notions de santé, de sécurité et de qualité de vie au travail dans ses programmes d'enseignement. «Il est important que nous donnions à nos étudiants les bons réflexes. Trop de managers fonctionnent encore de manière verticale. Il faut opérer un changement de mentalité!», précise Jean-

## Co-construction de programmes

«Nous avons un rôle clé à jouer. Nos ingénieurs sont les futurs décideurs, puisque 90% d'entre eux manageront une équipe dans les trois ans à venir, dans le cadre d'une équipe projet ou d'un service» indique Jean-François Caron. C'est donc par eux que les choses évolueront. En tant que partenaire du projet Élence, l'ECAM Lyon a pour ambition d'en faire la promotion lors de rencontres et d'événements et travailler ainsi avec d'autres universités et écoles. «Nous sommes en train de coconstruire avec une quinzaine d'écoles régionales des programmes d'enseignement et des pédagogies adaptés à ces thématiques», ajoute-t-il. Une journée a également été organisée le 18 mai sur les innovations pédagogiques permettant de mettre davantage l'humain au cœur de la formation et à laquelle de nombreuses écoles de la région ont participé. «Ce qu'on souhaite à notre échelle, c'est prendre part à la performance globale de la France», conclut-il.

**LUC THOMASSET, préventeur ergonomiste à la Carsat Rhône-Alpes, copilote du projet Élence**

## Transformer le travail en dynamique positive

C'est dans l'ADN de la Carsat de promouvoir et coordonner la prévention au travail. Désengagement au travail, absentéisme, arrêts de travail... Aujourd'hui, la santé n'est pas au rendez-vous alors que les entreprises ont des exigences de compétitivité et d'agilité de plus en plus fortes! En tant qu'organisme social, nous sommes tous les jours confrontés à des populations en difficulté. Ce constat est partagé avec d'autres partenaires et nous amène à faire évoluer les offres à destination

des entreprises. Le projet Élence vise à inverser la tendance afin que le travail devienne une dynamique positive pour chaque personne et pour l'entreprise. L'humain doit être remis au cœur du fonctionnement de l'entreprise, car il n'y a pas de performance sans engagement et santé au travail. Pour cela, il faut modifier et améliorer les conditions de réalisation du travail par des leviers organisationnels, managériaux et la montée en compétences des acteurs.



**Daphné Deguines**

L'école de commerce internationale SKEMA propose aux étudiants de suivre le programme ID, un cursus ayant pour objectif de les former à un nouveau modèle d'enseignement pour mieux anticiper la société de demain.

# Programme ID : vivre et travailler en 2050

**S** KEMA Business School, sur le site de Sophia Antipolis, a lancé depuis l'année dernière le programme Innovation Durable (ID). Ce parcours de quatre mois est proposé aux élèves de première année d'école de commerce. De 120 heures, il est fondé sur l'approche par les compétences et non par les disciplines. Vingt-six étudiants ont fait le choix de rejoindre la promotion 2016. Leur

purement économique», explique Mélanie Ciussi. L'idée est de leur apporter des méthodes et des outils pour résoudre des problèmes pointus par le biais de la méthode FOCAL, ISMA360 ou ISMA Talents par exemple. Comment ? En partant du principe que l'étudiant est partie prenante dans la construction et la vie de ce programme. Le travail se fait en co-construction avec les élèves et les enseignants. C'est du

## → SKEMA BUSINESS SCHOOL

**Secteur :** école de commerce internationale

**Effectif :** 50 étudiants (promotion 2016 et 2017)

**Région :** Provence-Alpes-Côte d'Azur

Les étudiants travaillent sur des *process* de management durable qu'ils s'appliquent à eux-mêmes», ajoute-t-elle.

## Une autre idée du management

SKEMA Business School souhaite former des «social & business transformers» capables de penser, agir, transformer et créer des modèles économiques radicalement innovants et durables (alternatifs, coopératifs, solidaires) pour répondre aux enjeux de demain (relations hiérarchiques, espaces de travail, articulation des temps). «Nous nous trouvons dans un monde complexe et incertain. Les entreprises ont donc besoin de leaders. Il faut des gens créatifs, adaptables, qui agissent vite et apportent des valeurs fortes», conclut Mélanie Ciussi.

Daphné Deguines



«Ce travail questionne sur la société de demain (...), la pertinence du modèle hiérarchique, les attentes en matière (...) de lieux de travail...»

Mélanie Ciussi, enseignante et responsable du programme ID à SKEMA Business School

projet phare a été la réalisation d'une web-série accompagnée d'un *e-book* sur le thème «Vivre et travailler en 2050, regard des jeunes». Pour Mélanie Ciussi, enseignante et responsable du programme ID, «ce travail questionne sur la société de demain, ses enjeux, la pertinence du modèle hiérarchique, les attentes en matière de bien-être, de lieux de travail, d'environnement de vie...». Les élèves répartis en petits groupes ont abordé six volets : vivre et travailler avec l'intelligence artificielle, l'enseignement en 2050, la hiérarchie en 2050, les lieux de travail en 2050, les villes en 2050 et nourrir la France en 2050.

## «Classe libérée» et ouverture d'esprit

«Il s'agit pour ces jeunes, à travers cette formation, de leur donner une ouverture d'esprit vers le monde qui les entoure et les problématiques sociétales au-delà de l'aspect

participatif ! », explique Mélanie Ciussi. Ce concept a été poussé pour la promotion 2017 qui fait l'expérience de la «classe libérée». Ils ont une microentreprise à gérer pour créer une plate-forme de financement participatif et monter un chantier solidaire à Madagascar. «Gérer leurs absences, leur motivation, trouver des moyens pour mieux communiquer entre eux...

PAYA NDIAYE, élève du programme ID, promotion 2016

## Apporter un nouveau regard sur les choses

J'ai rejoint le programme ID en septembre 2016. Ce qui m'a intéressé, c'est d'aborder la dimension développement durable/éthique qui manquait dans l'enseignement classique d'une école de commerce. Aujourd'hui, je suis en deuxième année à SKEMA, en double diplôme commerce et droit, et je ne sais pas encore ce que je veux embrasser demain comme carrière. Mais grâce à cette formation,

où nous avons été véritablement acteur de notre enseignement, j'ai su ce que je ne voulais pas faire, c'est-à-dire entrer dans une routine professionnelle. J'aime l'idée de pouvoir apporter un nouveau regard sur les choses. Je souhaite m'inscrire dans le *design thinking*, une approche de l'innovation et de son management qui s'appuie sur un processus de co-créativité.





# Le pari des innovations pédagogiques

Rédiger un journal d'apprentissage, jouer dans une pièce de théâtre... Les écoles et organismes de formation, parfois en collaboration avec l'Anact, rivalisent d'idées ingénieuses pour former les étudiants au management à partir de leurs expériences.

**A**pprendre l'humain au travail sans en avoir l'expérience... une vraie gageure que les innovations pédagogiques tentent de résoudre pour proposer des modalités souvent ludiques. L'Anact, en collaboration avec la Centrale de cas et des médias pédagogiques (CCMP) irriguant universités et écoles en cas pratiques, a ainsi créé des cas pédagogiques sur les conditions de travail, l'organisation et la qualité de vie au travail (QVT). « Nous sommes partis de situations réelles vécues en entreprises nécessitant une prise en compte de la dimension humaine. Nous visons la mise en situation et le débat sur le travail et ses conditions de réalisation », explique Béatrice Sarazin, chef de projet pour la réalisation des cas d'entreprises à l'Anact.

## Cas d'entreprise

L'Institut supérieur des techniques de la performance (ISTP), de l'École des Mines de Saint-Etienne, développe une étude de cas complète qui sert en ressources humaines, en analyse sociologique des organisations, ainsi qu'en gestion, finance et marketing. Pour Annick Boissière, responsable d'enseignements à

l'ISTP : « Ce cas fil rouge montre que la qualité de vie au travail est un enseignement transversal qui fait partie de la posture de l'ingénieur. »

## Atelier et jeu pédagogique

Un atelier « Performance Lab », nommé MyKey 3D, est également mis en place pour expérimenter des modalités d'apprentissage permettant de mieux inscrire les questions de la qualité de vie au travail et du management du travail. L'IAE de Lille a, de son côté, testé « Le Tzatziki », du nom du célèbre mets grec, un jeu pédagogique conçu par l'organisme belge Flanders Synergy et adapté à la QVT par le réseau Anact-Aract. « Quatre équipes ont la même recette de base, mais avec des contraintes, des marges de manœuvre, des exigences de quantité et de qualité différentes. Leur objectif est de produire, en un temps contraint, des bouchées de tzatziki. Chaque joueur a un rôle précis pendant le jeu (manager, travailleur, client, etc.) », explique Fanny Sorrentino, chargée de la formation externe à l'Anact.

De son côté, l'École de management de Lyon (EM Lyon) a imaginé un laboratoire collaboratif d'innovation

managériale. Baptisé « Animax », il est conçu dans un but non lucratif, comme un lieu d'expérimentation ouvert à tous. L'idée ? Les participants ont 24 heures pour concevoir des solutions managériales concrètes mettant l'homme au cœur de la performance des entreprises, sous forme de *story-board*, puis de vidéo.

## Retours d'expérience des stages

L'école des Ponts ParisTech a mis en place une semaine de retour d'expérience sur le stage ingénieur. « Les étudiants racontent ce qu'ils ont fait durant leur stage. Nous leur proposons de remplir des grilles d'analyse de l'organisation. Ces temps d'échange leur permettent d'appréhender les enjeux des acteurs, la réalité de leur travail. On ne rentre pas frontalement par la théorie du management », témoigne le psychosociologue de l'école. À l'EM Grenoble, les étudiants de première année doivent rendre un journal d'apprentissage à partir de leurs expériences sur la chaîne de production, dans la gestion des projets lors de visites d'entreprises ou dans leur vie associative. L'école leur propose aussi de s'exprimer sur les situations vécues en entreprise *via* des scénettes où ils se glissent dans la peau des patrons, des salariés... L'enjeu est d'amener les étudiants à ce travail d'analyse et d'élaboration de l'expérience pour comprendre le fonctionnement des organisations. Changer la forme pédagogique pour aborder ces aspects humains au travail est incontournable !

Daphné Deguines

## Ateliers de débriefing

L'Institut supérieur d'agriculture et d'agroalimentaire Rhône-Alpes (ISARA-Lyon) a introduit la qualité de vie au travail dans son programme d'enseignement et lors de stages. Afin d'aider les étudiants à formuler ce qu'ils ont vécu, ressenti et vu lors du stage de quatrième année, des ateliers de débriefing sont mis en place. Il leur a été demandé entre autres d'identifier une situation conflictuelle durant leur passage en entreprise, de la décrire rapidement à l'oral, puis de

la jouer en scénette. La qualité du management a particulièrement été repérée par les étudiants comme étant centrale et impactant l'organisation du travail, la gestion des parcours, la communication... Le groupe a conclu sur l'importance de la fonction de manager pour créer des conditions de travail permettant aux collectifs de produire tout en développant de la QVT.



## Nos recommandations

Les auditions menées dans le cadre du projet « Faire École » ont permis de repérer en formation initiale et continue un certain nombre d'initiatives. Celles-ci ont orienté les recommandations du réseau Anact-Aract pour mieux intégrer les enjeux humains et organisationnels au travail dans la formation des étudiants et des managers en poste.

*Fiche réalisée par Florence Chappert, f.chappert@anact.fr, et Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr*

### FORMATION INITIALE : SENSIBILISER AUX ENJEUX HUMAINS ET ORGANISATIONNELS POUR PILOTER DES PROJETS ET DES ÉQUIPES

#### 1 - Ouvrir le débat entre enseignement supérieur, entreprises et étudiants sur les besoins des entreprises et des managers et le contenu des cursus de formation :

- > Intégrer les dirigeants dans les débats des conseils d'études sur les compétences managériales.
- > Associer les élus étudiants à la réflexion sur l'évolution des programmes.
- > Positionner le « management du travail » au cœur des cursus formatifs.

#### 2 - Aiguiser la réflexivité sur le travail et l'organisation à partir de toutes les expériences professionnelles :

- > Accompagner de manière plus aboutie le retour d'expérience du stage ouvrier.

- > Systématiser le travail de réflexivité en l'étendant à tous les stages en cycle ingénieur ou manager.
- > Tirer encore mieux parti des situations d'alternance.

#### 3 - Apprendre à observer, s'interroger, analyser, simuler des situations de travail :

- > Savoir observer une situation de travail pour passer de l'individuel à l'organisationnel.
- > Connaître les techniques d'argumentation et de débat collectif et se repérer dans les controverses.
- > Simuler les conditions de travail futures dans la conduite des projets.

#### 4 - Renforcer le socle de connaissances de base sur l'humain au travail dans l'interdisciplinarité :

- > Proposer des cours communs Sciences de l'ingénieur ou de gestion/Sciences humaines et sociales.
- > Renforcer les fondamentaux académiques sur les organisations et les conditions de travail.
- > Utiliser la méthode des cas ou des jeux pour sensibiliser à la complexité organisationnelle.

#### 5 - Développer des thématiques structurantes en santé et sécurité au travail (SST), risques psychosociaux (RPS), qualité de vie au travail (QVT), responsabilité sociétale des entreprises (RSE) :

- > Enrichir le référentiel « Bases essentielles en santé et sécurité au travail » avec le management du travail.
- > Sensibiliser à la qualité de vie au travail en cohérence avec les démarches QVT des établissements.
- > Développer le volet social de la RSE et du développement durable.

#### 6 - Doter les étudiants de capacités de transformation pour innover dans la manière de travailler, de s'organiser et de manager :

- > Systématiser la dimension « conditions de travail » dans les projets de transformation.
- > Inventer des espaces avec les entreprises pour innover sur l'organisation et les modes de management.
- > Accompagner l'expertise « sociétale et collaborative » des étudiants acquise dans le travail associatif.

### FORMATION CONTINUE : FORMER AUTREMENT AU MANAGEMENT POUR AMÉLIORER LA QVT

#### 1 - Sensibiliser les cadres dirigeants aux enjeux de QVT pour concilier performance économique et sociale :

- > Proposer des espaces aux dirigeants pour se former et se questionner sans s'exposer.
- > Développer des espaces de codéveloppement dédiés aux échanges entre pairs.
- > Enrichir la posture et les pratiques des Comité de direction/Comité exécutif (Codir/Codex) pour intégrer la QVT dans les décisions.

#### 2 - Soigner l'intégration des jeunes diplômés et accompagner les parcours professionnels des managers :

- > Développer une « formation initiale continue » pour les ingénieurs et managers.

- > Structurer les évolutions professionnelles en construisant des parcours de management.
- > Faire découvrir les enjeux de la prévention des risques et de la QVT.

#### 3 - Développer des formations/ actions ancrées sur les situations de travail des managers :

- > Concevoir des dispositifs de formation/action à partir des situations de travail.
- > Installer des groupes d'échanges de pratiques entre managers.
- > Encourager des communautés d'apprentissage et développer des outils d'échanges collaboratifs.

#### 4 - Outiller les managers sur le management du travail :

- > Intégrer l'analyse du travail dans la pratique professionnelle.
- > Apprendre à soutenir et réguler le travail des équipes.
- > Sensibiliser à l'importance du dialogue social.

#### 5 - Expérimenter de nouvelles formes de management et de conduite du changement au sein des collectifs en place :

- > Agir sur l'ensemble de la ligne hiérarchique.
- > Expérimenter des espaces de discussion pour organiser le travail des équipes.
- > Outiller les managers à la conduite collective et participative du changement.

#### 6 - Prendre en compte les conditions de travail dans la conduite des projets de transformation :

- > Équiper les chefs de projets pour enrichir les objectifs des ambitions : QVT, santé, RSE.
- > Apprendre à analyser et simuler les impacts d'un projet sur les futures conditions de travail.
- > Expérimenter le principe de l'évaluation au fil de l'eau dans la mise en œuvre des projets.

## ARTICLES

**Être agile... le destin de l'entreprise de demain,**

J. Barrand, *L'Expansion Management Review*, n° 132, 01/2009, pp. 118-129.  
<https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2009-1-page-118.htm>

**Derrière la vidéo virale du patron de Danone, de la «justice sociale» et du storytelling,**

V. Morin, L. Vinogradoff, *blog Le Monde*, 07/2016, [http://www.lemonde.fr/big-browser/article/2016/07/04/a-mi-chemin-entre-justice-sociale-et-recherche-du-profit-le-storytelling-du-patron-de-danone\\_4963369\\_4832693.html#FTVVdD4pfjzjVZ5.99](http://www.lemonde.fr/big-browser/article/2016/07/04/a-mi-chemin-entre-justice-sociale-et-recherche-du-profit-le-storytelling-du-patron-de-danone_4963369_4832693.html#FTVVdD4pfjzjVZ5.99)

**Des étudiants d'une école de commerce à l'usine,**

B. Floc'h, *Le Monde*, 12/2015, [http://www.lemonde.fr/campus/article/2015/12/09/des-etudiants-d-une-ecole-de-commerce-a-l-usine\\_4827745\\_4401467.html](http://www.lemonde.fr/campus/article/2015/12/09/des-etudiants-d-une-ecole-de-commerce-a-l-usine_4827745_4401467.html)

**Les paradoxes du management par le sens,**

S. Trosa, A. Bartoli, *Presses de l'EHEST et resp*, 04/2016, 176 p.  
<http://www.ehesp.fr/2016/05/12/les-paradoxes-du-management-par-le-sens-paru-aux-presses-de-lehesp>

## ÉTUDES ET ENQUÊTES

**Le(s) rapport(s) des jeunes au travail,**

M. Loriol, *INJEP*, 02/2017, 100 p., <http://www.injep.fr/sites/default/files/documents/rapport-2017-02-rapports-jeunes-travail.pdf>

**La révolution des métiers. Nouveaux métiers, nouvelles compétences : quels enjeux pour l'entreprise ?**

EY-Linkedin, 52 p., [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-revolution-des-metiers/\\$FILE/EY-revolution-des-metiers.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-revolution-des-metiers/$FILE/EY-revolution-des-metiers.pdf)

**L'étude-EGM 2016 : enquête FNEGE sur l'impact de la recherche en management,**

M. Kalika, S. Liarte, J. Moscarola, *FNEGE*, 2016, 73 p.

**Enquête IESF, CTI, INRS. La vision des jeunes diplômés sur les compétences développées en formation,**

12 p., [https://www.cti-commission.fr/wp-content/uploads/2017/02/CTI\\_Colloque\\_2017\\_Enquete\\_IESF\\_CTINRS\\_2016.pdf](https://www.cti-commission.fr/wp-content/uploads/2017/02/CTI_Colloque_2017_Enquete_IESF_CTINRS_2016.pdf)

## AUX ÉDITIONS DE L'ANACT

## 10 QUESTIONS SUR... LE MANAGEMENT DU TRAVAIL

Le management du travail vise à faciliter la réalisation d'un «travail soutenable», ayant du sens pour ceux qui le réalisent.

Il repose sur deux grands principes :

- une orientation des modes d'organisation et de management vers une logique de soutien à la réalisation de l'activité ;
- des processus de décision plus proches du terrain avec la mise en place d'espaces de discussion pour donner du pouvoir d'agir au manager et à son équipe.

**«SEMAINE POUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL» DU 9 AU 13 OCTOBRE 2017 UN MANAGEMENT DE QUALITÉ, ÇA S'APPREND ?**

La 14<sup>ème</sup> édition de la Semaine pour la qualité de vie au travail sera l'occasion de mettre en avant des initiatives et des recommandations pour former à un management de qualité. En réponse aux besoins et attentes des entreprises et des employeurs du secteur public, il s'agira de sensibiliser les acteurs de la formation initiale et continue quant à l'importance d'enrichir les cursus techniques des ingénieurs, managers et dirigeants, de manière à ce qu'ils soient mieux armés pour prendre en charge les déterminants humains de la performance. Il faut pour cela développer des pédagogies adaptées, centrées sur l'analyse de l'activité de travail et mettant en exergue le rôle du manager dans le développement de la qualité de vie au travail.

Au programme : un colloque d'ouverture à Paris le 9 octobre avec, pour engager la discussion, la présentation des préconisations du Livre blanc (synthèse de 175 auditions menées par l'Anact), la restitution des résultats du sondage réalisé par l'agence, une table ronde avec des représentants d'entreprises et de l'enseignement supérieur, ainsi que des ateliers sur la formation des managers de demain. Et aussi de nombreux événements en région : «Vis mon travail», «Destination travail», «Pass-conseil», «Rencontres expertes», débats, témoignages et bien d'autres encore...

Retrouvez les détails de la SQVT sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

[commission.fr/wp-content/uploads/2017/02/CTI\\_Colloque\\_2017\\_Enquete\\_IESF\\_CTINRS\\_2016.pdf](http://www.cti-commission.fr/wp-content/uploads/2017/02/CTI_Colloque_2017_Enquete_IESF_CTINRS_2016.pdf)

## OUVRAGES

**Des sciences humaines, économiques et sociales (SHES) pour les ingénieurs ?**, N. Gartiser, J. Audran, *La preuve par l'exemple*, UTBM, 03/2016, 272 p.

**Humaniser la formation des dirigeants : vers un leadership démocratique**, D. Cristol, L'Harmattan, 2015, 262 p.

**Le management du travail : une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail**, P. Conjard, Éditions de l'Anact, 2015, 196 p.

**Pour en finir avec le Wall Street management**, M.-J. Kotlicki, J.-F. Bolzinger, Les Éditions de l'Atelier, 2010, 176 p.

sur le web

Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques  
<http://www.ccmp.fr>

Réseau Ingenium  
<https://reseau-ingenium.fr>

Site de la FNEGE  
[www.fnege.org](http://www.fnege.org)

Réseau des écoles de service public  
[www.resp-fr.org](http://www.resp-fr.org)