



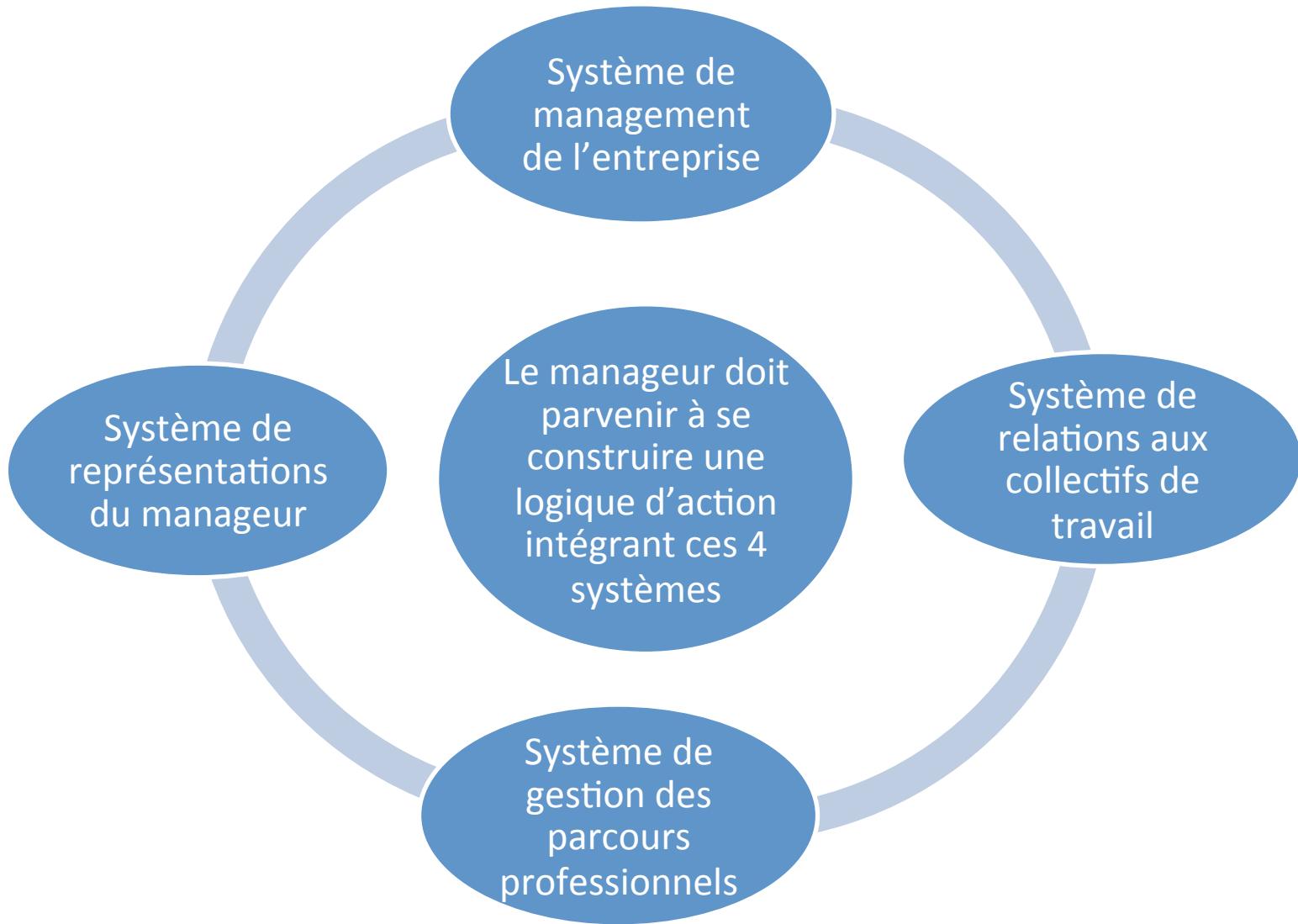
# Formation management dans une école d' ingénieurs au 21<sup>ième</sup> siècle...

Ingénierie de la formation management et formation aux métiers d' ingénieur : réflexions et actions engagées au sein de l' Institut du management de l' ENIM.

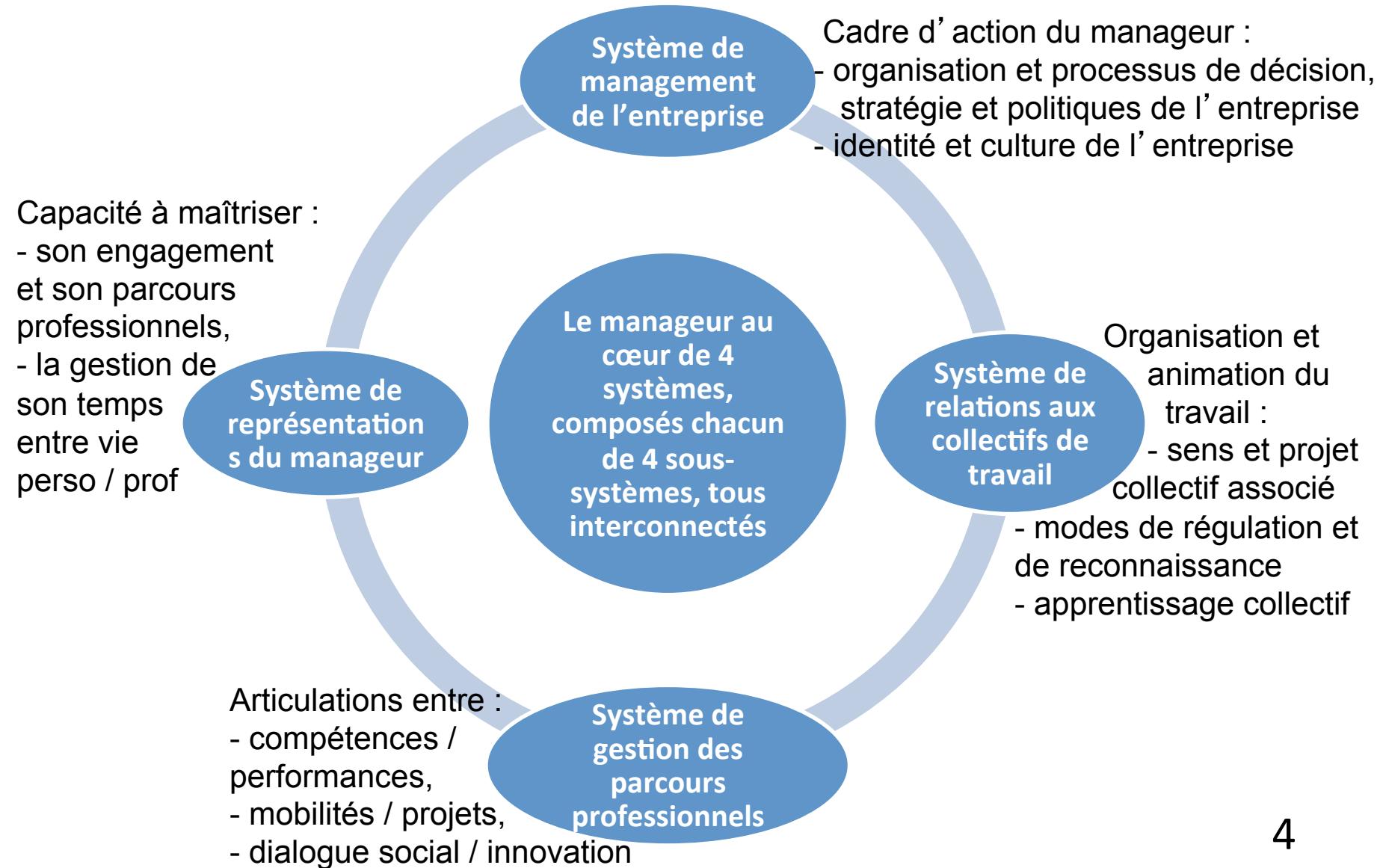
## Sommaire de la présentation

- Quelques réflexions préliminaires issues de notre expérience des enjeux de management et de l'offre formation management en entreprises
- Quels questionnements pour la formation management au sein d'une école d'ingénieur ?
- Les premières réponses apportées par l'ENIM
- Spécificités de l'Institut du Management ENIM et premières réalisations envisagées.

## Le manager est au cœur de 4 systèmes interconnectés...



## Chacun de ces 4 systèmes est structuré par son propre « sous-système »...

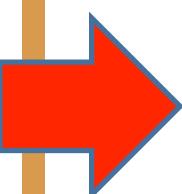


Cette dynamique entre systèmes et sous-systèmes fortement ébranlée...



## Face à la complexité de ce fonctionnement systémique et sa déstabilisation profonde, quels constats ?...

- Dans les grandes entreprises, les directions générales ont mis en place, pour accompagner les managers, des programmes « sophistiqués » de formation dans une logique de prescription.
- Dans les PME-TPE, la formation du manager se fait généralement à travers un apprentissage « sur le tas », avec parfois des formations management, souvent sur des modèles issus des grandes entreprises
- Ces actions visent toutes, en contribuant à définir ce qui caractérise le métier de manager, à construire les supports, outils et méthodes qui constituent la « boîte à outils » sensée faciliter l'atteinte des objectifs fixés.

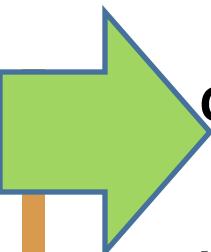


**Tous les échanges approfondis avec des managers prouvent que ce travail, important et nécessaire, ne semble pas suffisant dans une période où la conduite du changement est devenu leur quotidien, et la gestion de leur propre parcours une source d'inquiétude.**

## ... et quels leviers d'actions possibles ?

- Les manageurs, dans leurs pratiques quotidiennes, développent des savoirs, des compétences, des schèmes d'actions qui restent parfois ignorés d'eux mêmes.
  - Ces savoirs, compétences, schèmes d'action ne sont formalisés ni par les manageurs eux-mêmes ni par l'entreprise ou l'organisation
  - Ils restent « **clandestins** », font rarement l'objet d'échange entre pairs, et encore plus rarement d'évaluation, capitalisation ou enrichissement.
  - Ils condamnent leurs auteurs à la solitude et à l'isolement sur ce qui est justement le cœur de leur métier... voir à l'injonction paradoxale si le discours de l'entreprise, et le contenu des formations associées, sont décalés par rapport à ces « **acquis de l'expérience** » managériale

## ... et quels leviers d' actions possibles ?



**Ces savoirs « clandestins » doivent être travaillés, valorisés et intégrés dans la construction des compétences du manageur pour lui permettre de :**

- s' approprier ces richesses construites dans l' action et les enrichir dans le partage avec d' autres : prendre ainsi conscience de sa capacité à agir et apprendre malgré la complexité et déstabilisation ambiantes dans ces quatre systèmes et sous-systèmes,
- comprendre ses propres mécanismes d' apprentissage pour faire de chaque acte quotidien de management une opportunité d' apprendre et développer ses compétences managériales, et se sentir ainsi « confortable » ou « menacé » dans :
  - sa place et ses marges de manœuvre dans le système management
  - sa relation aux autres (pairs, collaborateurs ou hiérarchiques)
  - la gestion de son parcours professionnel sur la durée
  - sa maîtrise personnelle et son équilibre de vie.

## 1<sup>er</sup> Enjeu pour une école d' ingénieur comme l' ENIM

- Le métier d' ingénieur est de plus en plus au cœur de ces enjeux de management dans les entreprises, or le modèle culturel technico-scientifique du cursus de formation ne prépare pas les ingénieurs à relever ces enjeux...
  - Enjeu 1 : la formation d' un jeune diplômé doit contribuer à cette évolution culturelle du métier d' ingénieur, et donc, en complément du « cœur de métier », intégrer un processus d' ouverture culturelle pour découvrir ce que manager veut dire et exige...

## 1<sup>ère</sup> Initiative ENIM

- Permettre à chaque étudiant de vivre à travers les différentes expériences vécues durant ses études à l'ENIM, y compris dans la vie associative et les activités citoyennes, un « voyage initiatique » pour réaliser une exploration active des composantes de ces (sous-)systèmes du management
  - En lien avec ces expériences, des **ateliers management**, animés par des professionnels du management en organisations, seront proposés aux étudiants pour les aider à trouver et intégrer les clés, grilles d'analyse et ressources théoriques pour avancer sur leur chemin
  - L'objectif sous-jacent est de permettre au futur jeune ingénieur de s'approprier cette **philosophie d'« apprentissage permanent »** en lui donnant les moyens de décoder et comprendre son environnement et ses logiques structurantes.

## 2<sup>e</sup> enjeu pour une école d' ingénieur comme l' ENIM

- Cette évolution culturelle pour préparer au métier de manageur en complément du métier d' ingénieur devrait aussi intégrer la dimension « entrepreneuriale » car un étudiant vivant une expérience de création, ou reprise, d' entreprises pendant ses études est confronté directement à la réalité des enjeux de management et sa connaissance de ses différents (sous-)systèmes en est fortement enrichie...
  - Enjeu 2 : la formation d' un jeune diplômé doit contribuer à cette évolution culturelle du métier d' ingénieur : en complément du « cœur de métier », créer les conditions favorables pour concrétiser un projet de création ou reprise d' entreprises, et accompagner l' étudiant tout au long de cette concrétisation dans une logique d' apprentissage en continu sur les dimensions management.

## 2<sup>e</sup> Initiative ENIM

- **Offrir aux étudiants volontaires la possibilité de s'engager dans un programme d'accompagnement à la création / reprise d'entreprises animé par une équipe d'entrepreneurs avec l'aide de mentors dirigeants d'entreprises**
  - **Ce programme vise à mettre le projet de création ou reprise au cœur du dispositif de formation à devenir manageur, et d'articuler les apports en matière de management comme de montage et gestion d'entreprises en lien avec l'avancée de chaque projet.**
  - **L'objectif sous-jacent est de permettre au futur jeune ingénieur de se confronter à la réalité de ce que diriger une entreprise veut dire, mais aussi leur donner les atouts, et l'envie, pour devenir des entrepreneurs tout autant que des ingénieurs.**

## 3<sup>e</sup> enjeu pour une école d' ingénieur comme l' ENIM

- La formation management (ou formation à être manageur ? ) d' une école d' ingénieur, lorsqu' elle existe, s' arrête lorsque le jeune est diplômé, or c' est à partir de ce moment que ce jeune diplômé va effectivement commencer à être confronté à ce que manager veut dire... et aux difficultés à gérer son parcours !
  - **Enjeu 3** : le lien créé avec son école lors de sa formation d' ingénieur doit permettre à l' ingénieur diplômé de rompre la « solitude du manageur » et lui donner l' opportunité de se « ressourcer » dans un espace neutre pour y trouver un service que l' entreprise ne peut pas lui apporter.

## 3<sup>e</sup> Initiative ENIM

- **Proposer à tout ingénieur diplômé une « assurance parcours compétences »** pour apporter à tout diplômé « adhérent » un service adapté aux enjeux rencontrés dans les différentes étapes de sa vie professionnelle
  - Une démarche de « **mentorat** », animée par des professionnels, permettra à tout manageur volontaire de **bénéficier d'un interlocuteur capable de l'aider à construire ses décisions quant à son parcours, mais aussi à apprendre à travers ces épreuves.**
  - L'objectif sous-jacent est **d'inculquer aux étudiants l'importance vitale aujourd'hui d'acquérir une autonomie dans la gestion de son parcours professionnel**, la réflexion sur l'évolution de son métier et la maîtrise de ses compétences : « être manageur » se construit aussi à travers les épreuves de son parcours professionnel, et la capacité à apprendre de ces épreuves est décisive pour son « développement durable »...

## L' Institut du management ENIM : un système ouvert sur la pratique managériale

- L'ENIM est un système de management ouvert sur son environnement externe et dans lequel les étudiants sont des acteurs à part entière.

Un postulat :  
tout étudiant vit  
des expériences  
de management

Un principe :  
répondre au  
besoin, existant  
ou latent, pour  
intégrer des  
savoirs utiles

Une règle de  
fonctionnement :  
connecter les  
activités de  
l'institut à la vie  
de l'ENIM et son  
environnement

Une logique  
d'intervention :  
l'étudiant  
construit ses  
compétences en  
construisant la  
réponse à son  
besoin

- La compétence se construit dans l'action : l'institut place l'étudiant en situation d'agir avec l'aide de professionnels du management

- Un des enjeux majeurs de l'Institut consiste à faire émerger ces besoins et de créer les conditions pour que les étudiants les expriment.

- A partir de ces besoins, l'Institut conçoit et anime le dispositif adapté pour « apprendre à apprendre » (mentorat) avec des professionnels

# Architecture d'ensemble de l'institut ENIM



## L' Institut du management ENIM : un projet fédérateur porteur de sens et de visibilité, de cohérence et d'efficience

- **Pépinière d'entrepreneurs** : une école d'ingénieurs comme l'ENIM, fortement ancrée dans son territoire et sur sa région Lorraine, s'impose **un engagement « citoyen »** de contribuer à leurs développements économique et social tout en formant des ingénieurs préparés à relever les défis du management au 21<sup>ème</sup> siècle.

## L' Institut du management ENIM : un projet fédérateur porteur de sens et de visibilité, de cohérence et d'efficience

- **Assurance sécurisation des parcours professionnels** : en assumant sa responsabilité d'accompagner tout au long de leur vie professionnelle les jeunes qui lui ont fait confiance pour préparer leur avenir, l'ENIM se donne aussi les moyens d'être en prise directe avec les préoccupations des ingénieurs manageurs concernant la gestion de leur parcours professionnel, et ainsi améliorer en permanence la formation apportée aux futurs jeunes diplômés

## L' Institut du management ENIM : un projet fédérateur porteur de sens et de visibilité, de cohérence et d'efficience

- **Ateliers management** : la mobilisation de professionnels du management issus des entreprises partenaires de l'ENIM pour venir participer à ces ateliers et confronter leurs expériences aux besoins des jeunes futurs ingénieurs **renforcera encore les liens entre l'ENIM et ses entreprises partenaires**, mais elle ouvrira aussi à celles-ci les portes de cet Institut pour construire avec elles des actions spécifiques en matière de formations continues, qui serviront ensuite aux ateliers management auxquels les étudiants pourront participer.