



LES NOUVEAUX DÉFIS DE LA RÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE POUR L'ÉDUCATION

Par Daniel Peyron, intervention au 9e Congrès Compliance & Technology, IRC

PERSPECTIVES ÉDUCATIVES POUR RÉPONDRE AUX NOUVEAUX DÉFIS DE LA RÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE EN COURS

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE GÉNÉRAL

1-Révolution technologique continue : Transitions numérique et énergétique, nouvelles avancées de la médecine, des neurosciences, des biotechnologies ...

Développement du Big Data et de l'intelligence artificielle.

Avènement de l'Économie collaborative, du télétravail et de l'enseignement à distance.

2-Accroissement de la volatilité des données et de la complexité des modèles et des situations : cela impose aux entreprises de travailler davantage par projets en équipes pluridisciplinaires et souvent à distance, en univers multiculturel...

3-La mondialisation se poursuit (à un rythme moindre depuis quelques années...) dans un contexte de tensions géopolitiques et de nouveaux équilibres. Mais depuis la crise du COVID, on assiste à un retour au local, surtout pour les produits agricoles... mais aussi pour d'autres secteurs ... L'économie circulaire est en plein développement.

4-La persistance de conflits militaires et politiques dans différentes parties du monde et l'accélération des flux migratoires et du terrorisme

5-Le Réchauffement climatique et toutes ses conséquences sur l'eau et la biodiversité ..., mais aussi la construction d'une transition énergétique

6-Émergence de nouvelles normes et valeurs : La généralisation de nouvelles normes environnementales s'est accompagnée de nouvelles valeurs -humaines, sociales et sociétales - voire de nouveaux comportements chez les citoyens (plus responsables, plus solidaires ...).

7-La question du sens dans un monde professionnel parfois paradoxal revient au cœur des préoccupations dans le management des ressources humaines ... Et les jeunes sont sensibles - et pour certains engagés -sur le sujet (cf initiative de certains BDE de grandes écoles pour blacklister les entreprises jugées non citoyennes).

**CONSÉQUENCE : UNE TRANSFORMATION PERMANENTE DES MÉTIERS ET DE LEURS
CONDITIONS D'EXERCICE, AVEC TROIS DÉFIS MAJEURS.**



PREMIER DÉFI : L'IMPACT DIRECT DE LA RÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE SUR LES MÉTIERS

- Tous les secteurs d'activité sont concernés y compris les plus traditionnels, dans l'agriculture, l'industrie et les services...la santé bien sûr et l'éducation
- Nouveaux domaines émergents (nanotechnologies, blockchain, cybersecurity...) et des pans entiers de l'économie qui se transforment, par exemple autour de la transition énergétique...
- Toutes les fonctions traditionnelles de l'entreprise sont impactées, du Marketing aux RH en passant par la production et la logistique, la Recherche, la Finance et toutes les fonctions plus récentes-liées à la conformité, la gestion des risques ou la RSE notamment - et bien sûr la gouvernance.
- Au cœur de chaque fonction, le mode de management est déjà profondément affecté, tant par l'évolution du couple technologie-organisation que par l'évolution des attentes des salariés
- Toutes les zones géoculturelles du monde sont impactées : la transition numérique est « sans frontières »

DEUXIÈME DÉFI : L'ÉVOLUTION DES GÉNÉRATIONS

L'évolution comportementale des jeunes est directement impactée par la progression fulgurante du digital autant que par les transformations sociétales.

Rappel de quelques repères clefs :

La génération silencieuse :

- Nés avant 1945
- Leurs valeurs : famille, sécurité, travail acharné, patrie

Les baby-boomers :

- Nés entre 1945 et 1964
- Disciplinés, orientés carrière et performance, peu d'affinités avec la technologie

La génération X :

- Nés né entre 1965 et 1980
- Ont vécu les premiers grands progrès technologiques (conquête spatiale, informatique ...)
- Ont conscience des problèmes liés à l'environnement : Tchernobyl, la couche d'ozone...
- Centrés sur la performance, mais individualistes
- Attention portée à la qualité de la vie et aux loisirs
- Recherche d'un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle

La génération Y (milléniaux) :

- Nés entre 1981 et 1995



- Ils ont grandi avec Internet
- Ils recherchent un équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle
- Pour leur vie professionnelle ils aspirent à un projet qui ait de la valeur et un sens
- Ils apprécient l'individualité en accordant une grande importance à la communauté

La Génération Z :

- Nés entre 1996 et 2010
- Adolescents d'aujourd'hui et jeunes adultes en formation ou récemment entrés dans la vie professionnelle
- Ils ont grandi avec les technologies numériques (smartphone et Internet, notamment)
- Les réseaux sociaux font partie de leur vie quotidienne
- Ils évoluent entre réalité et virtualité
- Cette génération est considérée comme la première à faire partie d'une culture mondiale, en raison de la numérisation et de la mise en réseau à l'échelle mondiale
- Génération, exigeante et impatiente, soucieuse des problèmes liés à la santé et à l'environnement
- Le besoin s'épanouir est une priorité

La génération ALPHA (appellation donnée par le démographe australien Mc CRINDLE)

- Nés entre 2011 et 2022
- Ils ont grandi avec les nouvelles technologies et les réseaux sociaux
- Surprotégés, ils auraient aussi des difficultés dans les interactions sociales.
- Plus encore que leurs aînés, ils seront confrontés à des défis environnementaux colossaux
- ils vivent au cœur des changements démographiques de l'instabilité politique dans un paysage de violence planétaire.

TROISIEME DÉFI : L'ÉDUCATION

1-Comment préparer les jeunes à des métiers qui n'existent pas encore ?

En raison de l'évolution très rapide de la technologie, selon une enquête de Mc CRINDLE (déjà cité) :

- 65% des membres de la génération Alpha exerceront des métiers qui n'existent pas aujourd'hui...
- Et les autres travailleront sur des métiers qui existent mais dont les missions, les critères de performance et les compétences requises évolueront régulièrement, de façon très significative...

Si nous reprenons les mots-clés qui caractérisent les principales évolutions évoquées:

- Les smart phones et les réseaux sociaux sont au cœur de leur vie
- surprotégés, exigeants et impatients
- centrés sur la performance mais individualistes tout en accordant une importance à la communauté
- un projet professionnel qui ait de la valeur et du sens
- en recherche de qualité de la vie et d'un équilibre vie professionnelle/ vie personnelle



Les entreprises devront donc adapter leurs politiques et leurs pratiques, pour attirer les talents de toutes les générations les faire travailler ensemble , les motiver et bien sûr les fidéliser...

2-Comment développer leur adaptabilité et leurs réflexes de veille stratégique sur la révolution permanente des métiers ?

3-Comment maintenir leurs motivations et leur donner les moyens d'ajuster régulièrement leurs compétences ?

PARMI LES DÉFIS ÉDUCATIFS ...

NOTA Nombre de ces défis concernant bien entendu le secondaire (voire le primaire...) mais nous n'évoquerons ici que le Supérieur

1-Donner -redonner- confiance aux jeunes en leur avenir, et notamment ... :

- en les mobilisant sur les valeurs de leur pays et de leur continent : que signifie être citoyen de mon pays aujourd'hui ? Quelles valeurs distinctives ? En quoi est-ce un sujet de fierté ? Et en quoi suis-je citoyen européen ? Être citoyen du monde aurait-il un sens pour moi ?
- en leur faisant découvrir les perspectives économiques de leur région,
- les secteurs d'activité porteurs, les métiers -clefs , les entreprises leaders ...
- en leur donnant le goût -et les moyens pédagogiques - de l'innovation et de l'entrepreneuriat
- en leur donnant des clefs de lecture, des méthodologies... et des réseaux professionnels pour définir leur « projet professionnel et personnel (PPP) » et construire les bases durables de leur employabilité.

2-Confiance en l'avenir et confiance en eux

La confiance en soi ne se décrète pas ...

- Elle suppose la confrontation à des défis et à l'exercice des responsabilités afin de générer des réussites tout en laissant le droit à l'échec.
- L'apprentissage de la responsabilité exigera des mises en situation à l'intérieur des murs de l'école (Vie associative ou citoyenne...)et hors les murs (missions entreprise et ONG enquêtes ...)
- Elle doit aussi s'appuyer sur l'évaluation des talents (tests,...) et leur management pédagogique (tuteurs et mentors)afin de permettre à chacun d'être conscient de ses points forts (à cultiver) et de gérer ses objectifs de progression sur les compétences à acquérir .

3-Promouvoir les valeurs d'éthique et de responsabilité sociale et sociétale qui permettront de garantir aux générations futures un minimum d'équité :

« Ma réussite dépend de mon travail, mon engagement et mon talent pas de mon origine sociale, mon ethnie ou ma situation familiale ».



Les valeurs ne s'enseignent pas facilement ... sauf par les parents dans la petite enfance . L'école doit donc créer les conditions d'une sensibilisation et d'une appropriation personnelle ,par exemple :

- en diffusant ses valeurs via des chartes et des codes d'éthique (cf exemple du « Global Code of Ethics for Tourism » de l'OMT (Organisation Mondiale du Tourisme)
- en incluant dans son projet pédagogique une mission humanitaire , citoyenne ou sociale obligatoire d'une durée significative ...(exemple la mission Humacité d'Excelia-Group , La Rochelle ou le «servicio social » obligatoire de 6 mois commun à nombre d'universités en Amérique Latine (Universidad de Guanajato au Mexique ...)

4-Développer des ingénieries de formation et des écosystèmes focalisés sur l'employabilité des étudiants et la performance des entreprises et organisations :

- Mettre en œuvre des schémas pédagogiques adaptés aux transformations en cours, dans un contexte d'accélération du temps et du mouvement, d'évolution permanente des technologies et de révolution des métiers, des compétences et du marché de l'emploi.
- Dans ce contexte, chaque jeune devra faire l'apprentissage d'une double veille permanente sur le monde qui l'entoure et sur lui-même
- L'école devra lui permettre d'acquérir des méthodologies d'observation précises (repérage, enquêtes. Interviews, mises en perspective, diagnostic...)
- Une attention toute particulière devra être portée aux compétences comportementales (Soft Skills ou Power Skills) déterminantes pour son employabilité.

POUR REpondre A CES DEFIS DE LA TRANSFORMATION ÉDUCATIVE, LA CULTURE DE L'EMPLOYABILITÉ -ET SA PÉDAGOGIE -SEMBLENT DÉTERMINANTS

Nous sommes convaincus qu'elle devra rester au centre des préoccupations des jeunes et au cœur de la mission et des des process pédagogiques.

Proposition de réflexion autour du concept de « L'Equation Stratégique pour l'Employabilité ».

(Cf interview DP ci-après)



Interview de Daniel Peyron

Parce qu'il ne conçoit pas de réussite professionnelle sans épanouissement personnel, Daniel Peyron pense que toute école doit développer une pédagogie humaniste au service de l'employabilité :

« Nous ne sommes pas là pour donner des cours ». Sous cette formule provocante, Daniel Peyron rappelle l'objectif premier d'une école : développer l'employabilité des étudiants, à savoir : la capacité de trouver un emploi tout au long de sa vie. Ceci suppose de se remettre en question, de changer d'entreprise ou de secteur d'activité parce qu'on l'a décidé...pour que notre activité professionnelle évolue en parallèle avec notre situation personnelle et nos motivations , en intégrant la révolution permanente des métiers »

Dans le Projet Professionnel et Personnel (PPP) de chaque étudiant, quel que soit le métier visé, il y a cette volonté de progresser par étapes au gré desquelles chacun pourra élargir le périmètre de ses responsabilités, à mesure qu'il aura pris confiance en lui...

Cette capacité exige d'être soi-même, lucide sur les exigences propres à chaque métier : résultats attendus, critères de performance et compétences requises. Elle exige aussi de bien se connaître (système de valeurs...) afin de se réaliser en suivant les rebonds de sa vie personnelle, professionnelle et citoyenne. Et finalement il faut chercher à être en adéquation permanente avec « qui on est » et « qui on doit oser devenir ».

Cela suppose, pour chacun de nos étudiants, une double veille au service de son projet (cf. la lettre « P » de l'équation ci-après) :

- Sur la connaissance des métiers, en croisant les analyses par fonction, par secteur d'activité, par zone géoculturelle du monde !
- Sur la connaissance de soi puisque chaque nouvelle expérience nous transforme un peu autant qu'elle nous forme !

$$E = D + P + CV + S + R2$$

Derrière cette équation de l'employabilité, on retrouve l'ADN de toute école

E pour employabilité

D pour diplôme,

Le diplôme valide un parcours académique et expérientiel. Certes, le diplôme garantit un minimum de culture et de compétences techniques en même temps qu'il témoigne d'un certain niveau d'opiniâtreté pour l'obtenir. Mais cela ne suffit plus !

Le diplôme n'est pas, n'est plus depuis longtemps, un chèque en blanc sur l'avenir... Les entreprises auront à choisir, au sortir de l'École et tout au long de la carrière de chacun entre des centaines de diplômés nationaux et internationaux, sur un marché de l'emploi mondialisé. Ce n'est pas le diplôme qui fera seul la différence même s'il reste une clé d'entrée importante : une condition nécessaire mais non suffisante.

Qu'est-ce qui fera la différence entre les candidats ?

Tous les recruteurs, DRH et autres chasseurs de tête, le disent ,au-delà du diplôme, ils recherchent avant tout :

- P / La pertinence du projet directement liée à la richesse des expériences et la personnalité du candidat



- CV / La cohérence entre le CV du candidat et son projet. Le curriculum vitae doit intégrer toutes les exigences du poste à pourvoir. D'où la nécessité, dès l'école, de définir son PROJET PROFESSIONNEL ET PERSONNEL (définition du PPP ci-après) et de construire peu à peu un CV « colorié » dans le sens de son projet pour démontrer cette cohérence.

- S / Le sourire au sens propre comme au sens figuré.

C'est l'un des fondements de l'empathie, « La capacité d'écouter et de contextualiser, avec bienveillance, une certaine générosité... et une grande ouverture d'esprit ». Le candidat idéal est « bien dans ses baskets ». Il a appris à gérer son stress et celui des autres grâce à des modules de développement personnel : expression corporelle, théâtre, séminaire de créativité, etc.

Le sourire traduit aussi l'enthousiasme, l'envie de gagner en jouant collectif, ce qui suppose une grande capacité d'attention portée aux autres (cf. la mission HUMACITE notamment) et une réelle humilité devant les situations inconnues.

R1 pour réseau. Il est aussi indispensable pour accéder au marché de l'emploi que pour réussir sa vie professionnelle. 80% du marché de l'emploi des cadres est « caché ». Il n'apparaît dans aucune offre des supports spécialisés : presse traditionnelle ou en ligne. Les entreprises utilisent les viviers que représentent les stages : terrains d'apprentissage ou autres occasions comme la vie associative pour tester les candidats potentiels « in vivo ». Cela évite des frais coûteux en annonces de presse et cabinets de recrutement réservés aux profils rares et très expérimentés.

Quant aux batailles que se livrent les managers concurrents sur leurs marchés, elles nécessitent pour chacun des compétiteurs une forte implication dans toutes sortes de réseaux auxquels il faut consacrer du temps et de l'énergie si l'on veut recevoir à son tour. La compréhension fine de la dynamique des réseaux (bien au-delà des réseaux sociaux) nous semble donc capitale dans la réussite professionnelle : créer des relations durables avec une grande variété de partenaires et de prescripteurs. Il est utile de les élargir et les fertiliser régulièrement dans un monde où opportunité et solidarité doivent se conjuguer en même temps.

R2 pour Responsabilité sociétale et sociale des entreprises (RSE). La démarche RSE est devenue incontournable pour les entreprises qui veulent s'inscrire dans le sens de l'histoire. L'entreprise porte une responsabilité dans la marche du monde au même titre que la famille et l'État. Le futur cadre d'entreprise doit notamment prouver par son comportement, ses exigences et ses objectifs personnels qu'il adhère à cette idée d'une responsabilité de l'entreprise dans la préservation du potentiel de notre monde.

Un projet professionnel et personnel

L'École doit déployer un dispositif pédagogique original (Cf. Module « soft skill et employabilité ») pour accompagner chaque étudiant dans la résolution de son équation personnelle pour l'employabilité :

- Approfondir sa connaissance des métiers et du marché national et international de l'emploi.



- Progresser dans la connaissance de soi-même notamment grâce des tests d'évaluation des talents et surtout grâce à la découverte des autres dans des situations professionnelles et pédagogiques variées.
- Construire son CV étape par étape en choisissant les stages, la mission Humacité, les sessions d'études à l'étranger, la 3^{ème} langue, les options de spécialisation, un parcours de double diplôme l'année de césure, un engagement associatif ou sportif, etc.
- Élaborer pas à pas son projet souvent sous forme d'un portefeuille d'hypothèses de projet, le remettre en question et le peaufiner à l'issue de chaque nouvelle expérimentation... tout en enrichissant son réseau.
- Chaque cursus est jalonné par des debriefings collectifs et des entretiens individuels avec un coach qui permettent un certain recul pour prendre la mesure des difficultés et évaluer les progrès accomplis.
- De plus, chaque étudiant est invité à consigner l'état des lieux de son projet sur un support méthodologique confidentiel en ligne : « myportfolio » destiné à l'aider à mesurer les enjeux, définir des objectifs et évaluer sa progression.

Supports méthodologiques et organisation

A titre d'exemple, au sein d'Excelia group , chaque directeur de programme est assisté d'un directeur des études académiques et d'un directeur des études E.D.P. (Expérientiel et Développement Personnel) qui veillent à l'efficacité de l'ensemble du dispositif pédagogique.

Enfin, pour garantir un très bon niveau d'employabilité il nous semble capital de mettre en œuvre un certain nombre de démarches structurantes pour l'institution et notamment :

- 1/ Maintenir l'expérientiel à un très haut niveau d'exigence : la nature, la fréquence et la durée des stages, la mission humanitaire, les expériences à l'international, les missions collectives diverses telles que les « consultancy projects » au service d'entreprises et les projets associatifs tutorés.

- 2/ Développer les soft skills

Mettre en œuvre une UV de développement personnel ciblée sur des objectifs comportementaux (confiance en soi, aisance relationnelle, créativité, responsabilité...) qui comprend notamment :

- Des ateliers d'expression corporelle et artistique : théâtre, danse, arts plastiques...

- Un dispositif d'évaluation et de gestion des talents qui permet à chaque étudiant de progresser dans les domaines qu'il a identifiés comme prioritaires pour son projet.

- 3/ Doper les relations avec les entreprises grâce à un service « Entreprises et carrières » structuré doté d'outils digitaux performants et de process d'accompagnement des étudiants (présentiels et distanciels) exigeants.

- 4/ Organiser des enquêtes auprès des entreprises afin de :

- Présenter l'école, son offre de programmes (formation initiale et continue) et s'il y a lieu ses thématiques de recherche.

- Identifier les défis clés des entreprises à 5 ans, les traduire en critères de performance et en compétences, techniques et comportementales.

- Recueillir leurs besoins et attentes vis-à-vis de l'institution

- Alimenter un observatoire des métiers et compétences du futur



- 5/ Gérer des observatoires des métiers et compétences pour comprendre les besoins actuels et futurs des entreprises, anticiper les changements à venir et ainsi mieux préparer les étudiants à se projeter dans l'avenir.
- 6/ Faire vivre un service de valorisation de la recherche : C'est notamment assurer une cohérence entre les préoccupations des entreprises, les travaux de recherche des enseignants-chercheurs et certaines missions étudiantes. C'est aussi, par le biais des fondations, une source de financement, non négligeable, pour soutenir certains projets des étudiants.
- 7/ Créer un programme ou une spécialisation dédié à l'innovation et l'entrepreneuriat, adossé à un réseau d'incubateurs.

Une idée humaniste de la réussite

Résoudre l'équation donne-t-elle la clé de la réussite ? Oui, avec une nuance « car il n'y a pas de recette miracle, pas de cocktail type de la réussite ». Daniel Peyron conseille même de « se méfier des faux amis, qui courent dans tous les médias : le titre, le statut social, l'argent... La réussite est un cocktail complexe et composite qui mixe la vie familiale, la santé (cela se gère aussi !), la vie professionnelle, la vie citoyenne et la réalisation d'au moins une de ses passions. Sachant que nos priorités changent au fil de notre existence, il s'agit d'être en recherche permanente d'un équilibre entre toutes ces vies-là. Une grande école a aussi pour rôle d'affirmer ses valeurs et d'inviter chaque étudiant à réfléchir aux siennes. »