



CONTRIBUTION

L'enseignement supérieur et la recherche face aux mutations du travail et des métiers

MAI 2022



Le CESER en quelques mots...

Le Conseil Economique, Social et Environnemental Régional, appelé CESER est issu de la loi de 1972 portant création des Régions.

Assemblée consultative, il s'agit de la deuxième institution régionale, formant avec le Conseil régional « LA REGION AUVERGNE-RHONE-ALPES »

Le CESER a pour principale mission d'informer et d'éclairer le conseil régional sur les enjeux et conséquences économiques, sociales et environnementales des politiques régionales, et de contribuer au suivi et à l'évaluation des politiques publiques.

L'assemblée du CESER Auvergne-Rhône-Alpes compte 190 conseillers issus de 4 collèges, représentant :

- Les entreprises et activités professionnelles non salariées
- Les organisations syndicales de salariés
- Des organismes et des associations
- Des personnalités qualifiées (choisies et nommées par le Préfet de région).

Proposés par leur organisme d'origine et nommés par le Préfet pour un mandat de 6 ans, ils constituent la société civile organisée.

Le CESER émet des avis (saisines), des contributions (autosaisines), et intervient dans de nombreux domaines tels que l'emploi, l'innovation, la transition énergétique, la formation, la recherche, le sport, les finances, ou tout autre thème sur lesquels il lui semble opportun de se prononcer.

Le CESER Auvergne-Rhône-Alpes puise sa force dans les valeurs de la diversité, de l'écoute et de l'échange. Cette richesse lui permet de rendre des avis décisifs, fruit d'un travail collectif.



Préambule

La crise sanitaire que nous avons connue a agi comme un révélateur : accélération des transitions écologiques et numériques, bouleversement profond du monde du travail, des attentes et des besoins.

Dans ce monde en mutation, l'ensemble des formations doit prendre en compte l'évolution des compétences nécessaires à ces transitions.

Prenant également acte des sources de tension existant sur le marché du travail (familles de métiers en tension structurelle, métiers en tension conjoncturelle, tensions dues à d'autres facteurs tels que le processus de recrutement, la taille de l'entreprise, les zones géographiques, les nouvelles exigences des candidats), le CESER a choisi, à travers sa commission « enseignement supérieur, recherche et innovation », de se pencher sur les mutations du travail et des métiers.

Dans ce contexte de transformation de la structure des emplois et des compétences, il se demande comment les acteurs de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, peuvent anticiper et contribuer et comment ces transformations peuvent être soutenues et accélérées.

Trois catégories d'acteurs régionaux ont ainsi fait part de leurs attentes de changement : les jeunes, le monde socio-économique et les milieux académiques.

Au terme de cette démarche et forte de ses 190 conseillers issus de la société civile, notre assemblée consultative préconise d'engager une mobilisation générale des acteurs régionaux sur le sujet de l'évolution des compétences.

Antoine QUADRINI, Président du CESER Auvergne-Rhône-Alpes

CONTRIBUTION

2022-07



**Présidente de la Commission
« Enseignement supérieur, recherche
et innovation »**

Mme Nathalie MEZUREUX



SOMMAIRE

Introduction.....	7
Mutations et transitions : du court terme au long terme	10
Changements, mutations et transitions	10
L'impact des mutations et transitions sur le travail et l'emploi.....	13
▶ Les effets sur le management du travail et le management de projet.....	15
▶ Un nouveau paradigme sur les compétences	16
▶ Le transport, un écosystème en transition	19
Les mutations institutionnelles.	24
L'impact des transitions sur le marché du travail.....	28
▶ L'accélération des transformations	28
▶ La persistance des tensions.....	29
▶ L'attente d'une meilleure qualité de vie.....	30
▶ Les réflexes persistants des « digital natives »	30
▶ Les défis des entreprises	31
Une transformation très attendue.....	34
Les attentes des jeunes	34
▶ Les étudiants ont des attentes diverses	34
▶ Les conditions de vie et d'insertion des étudiants se sont dégradées.....	36
▶ L'apprentissage dans l'enseignement supérieur mérite une régulation	37
▶ L'engagement étudiant est à valoriser	38
▶ L'enseignement supérieur et la transition écologique.....	41
Les attentes du monde socio-économique.....	43
▶ Sur la digitalisation des métiers	43
▶ Sur la relation entre besoins et formation	45
▶ Sur les métiers de la culture et de la communication.....	46
▶ Sur la fonction publique territoriale.....	48
Les attentes des milieux académiques.....	49
▶ Les évolutions socio-économiques et l'offre de formation.....	49
▶ Le projet Climasup de l'INSA	52
▶ L'Institut d'Etudes du Travail de Lyon	54



SOMMAIRE

Les préconisations du CESER	56
Axe 1 : Observer et anticiper : c'est urgent	57
Axe 2 : Mobiliser ensemble les acteurs pour l'évolution des compétences : c'est essentiel	58
Axe 3 : Transformer l'offre de formation du supérieur : c'est l'enjeu !.....	59
Conclusion.....	60
Bibliographie.....	61
Glossaire.....	63
Contributeurs	65
Remerciements.....	67
Déclaration des groupes.....	69
Résultats des votes	76
Contacts	83



Introduction

Contexte

Dans le cadre de l'évolution du milieu du travail, des métiers et des compétences, des tendances de fond sont identifiées, et renforcées par la crise sanitaire :

- La transition numérique accélérée sous l'effet de la crise sanitaire,
- La nécessité d'une réactivité accrue des métiers et des formations face à la transition écologique,
- Le développement de l'économie servicielle et de l'usage, son impact sur les compétences, sa résilience face à la crise sanitaire,
- Une tendance au brouillage des frontières et au décroisement entre métiers, entre formation initiale et continue, et entre formations professionnalisante et académique,
- L'émergence de nouveaux concepts clés pour appréhender et intégrer ces mutations dans la formation et le management des compétences : capabilités, blocs de compétences, transversalité et transférabilité de compétences...

Pour rappel, la contribution du CESER « Étudier et réussir en Auvergne-Rhône-Alpes » (octobre 2019) préconisait de « Créer à l'échelle régionale un centre des compétences et des métiers, ...coordonner la réflexion inter sites, ...anticiper les mutations... ».

L'enjeu pour l'écosystème de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation est de participer davantage à l'anticipation de ces mutations du travail et des métiers, donc des formations :

- Dans le cadre de la formation des individus,
- Dans le cadre de la recherche scientifique,
- Dans le cadre du développement et du transfert des innovations.



Il est nécessaire de faire converger plusieurs approches complémentaires :

- Contribuer à la recherche sur les mutations du travail, de l'organisation du travail et des métiers,
- Être capable d'intégrer à l'avance les mutations du travail dans les processus de formation, de recherche et d'innovation,
- Être capable d'intégrer dans les formations de nouvelles attentes de la société, des employeurs et des jeunes.

Cette anticipation concerne en particulier pour la formation : la transversalité, les techniques métier et le cadre managérial, mais aussi la prise en compte de nouvelles valeurs pour de nouveaux modes de collaboration, de coopération, de nouvelles modalités de conception.

En ce qui concerne la recherche, il s'agit d'anticiper en termes de temps, en termes de lieux et en termes de rapport individuel/collectif.

Enjeux

Mutations, transitions : de quoi parle-t-on ?

Les mutations sont à aborder en tant que modifications : avec des mouvements concomitants entre transitions et mutations, ou des ruptures, avec différents rythmes possibles, des modifications subies ou choisies... ce sont des dynamiques avec des rythmes et formes variées, avec des divergences ou bifurcations comme la disruption.

Certaines de ces mutations peuvent concerner un domaine professionnel particulier, tandis que d'autres sont beaucoup plus transversales, systémiques et sociétales... La formation doit pouvoir prendre en compte ces deux types de mutations (technologique d'une part, sociétale de l'autre)

Temporalité des transitions : du court terme au long terme

Il s'agit de mener une réflexion sur l'articulation entre les évolutions immédiates et les évolutions à plus long terme, avec un enjeu de mise en cohérence. La transition numérique est un exemple qui se pose avec acuité dans le contexte de crise sanitaire.

► Sur le temps court

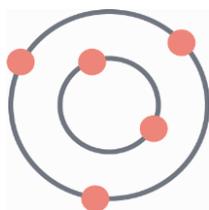
Les besoins professionnels sur des métiers d'expertise (intelligence artificielle, gestion de base de données, analyse des données...) se trouvent mis en tension. La digitalisation accélérée, par exemple, nécessite aussi de développer des services d'accompagnement de la population, individuels ou collectifs, en particulier pour la population la plus âgée.

► Sur le temps long (enjeux structurels)

Les compétences techniques de base doivent évoluer : industrie, agriculture, santé, services, enseignement... Le développement de compétences transversales est-il à privilégier par rapport à l'hypermécialisation technique ?

Le système de formation initiale (en apprentissage ou scolaire) et continue doit s'adapter à ces évolutions.

Les deux démarches temps court/temps long doivent s'articuler, mais les outils à mettre en œuvre pour former ne sont pas nécessairement les mêmes.



Attentes, valeurs et représentations des jeunes sur le travail et les métiers

Quelles sont les motivations, et notamment les critères, qui animent un jeune pour intégrer un métier, un secteur d'activité ? Quelles sont les valeurs émergentes chez les jeunes : développement durable, sens et organisation du travail ?

Les auditions réalisées ont montré la grande diversité des attentes et des préoccupations des étudiants selon le type de formation : grandes écoles, universités, formations courtes type BTS...

L'employabilité et l'insertion professionnelle restent des priorités dans le choix d'orientation et les attentes de beaucoup de jeunes.

Relation entre mutations du travail, des métiers et offre de formation

Comment les différentes temporalités des transitions peuvent se traduire dans l'offre de formation supérieure ?

L'adaptation du système de formation s'effectue à différents niveaux :

- La formation continue à vocation professionnelle : c'est une adaptation de temps court, qui permet d'adapter, d'accompagner, et d'actualiser les compétences des actifs
- La formation initiale à visée professionnalisante, courte ou longue (BTS, DUT, BUT, diplôme d'ingénieur...) : elle permet par exemple de répondre à des besoins en expertise de temps court pour des métiers en tension.
- La formation initiale scolaire, de type académique : elle s'inscrit davantage dans le temps long. Elle doit permettre d'apprendre à s'adapter, à anticiper, à évoluer en fonction des mutations qui apparaîtront au cours de la vie professionnelle. Les fondamentaux de ces formations doivent évoluer pour permettre aux jeunes de mieux anticiper les transitions au niveau disciplinaire, méthodologique, et philosophique (esprit critique, capacité d'analyse, sens du collectif...) pour relever les défis et enjeux de la carrière professionnelle.

L'articulation entre ces systèmes de formation, de plus en plus demandée et utilisée par les jeunes dans des parcours avec passerelles et doubles cursus, apparaît comme un axe fort dans l'évolution des compétences et semble répondre à l'attente des milieux socio-économiques. Ces premières analyses ont été complétées par les auditions réalisées en commission depuis décembre 2020



Comment les acteurs de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation de notre région jouent-ils un rôle dans l'anticipation et l'accompagnement des transitions du travail et des métiers ?

Comment mobiliser et optimiser les dispositifs et les ressources existants, au niveau régional, au niveau des branches et des entreprises ?

Comment intégrer la dimension transverse et territoriale ?

Quelles stratégies et quels outils proposer dans notre région, notamment au niveau du Conseil régional ?

Des questions spécifiques :

Il apparaît nécessaire de travailler ces enjeux à partir des territoires, de leurs héritages culturels, socio-économiques, agricoles et industriels, et des dynamiques de développement et de transformation des formations dans tous les secteurs.

- *Dans le monde du travail*

Comment résoudre les questions de court terme (difficultés de recrutement, crise COVID...) et réussir à long terme l'adaptation des formations initiales aux grandes transitions (écologique, alimentaire, sanitaire, énergétique, numérique...)?

A quelle échelle et avec quelle cohérence territoriale ?

- *Dans l'enseignement supérieur et la recherche*

Comment l'écosystème de l'enseignement supérieur et de la recherche peut-il prendre en compte les dispositifs d'observation mis en place, et les besoins exprimés par la société, les branches, les jeunes ?

Comment s'organise la réflexion stratégique sur l'évolution des formations au sein des établissements ?

Quelles structures pourraient accompagner davantage ces évolutions ? Quel est le bon niveau pour agir ?

Comment faire évoluer l'offre de formation du supérieur et avec quelle réactivité ?

- *Pour les jeunes*

Quelles sont les valeurs et attentes des jeunes ? Comment les intégrer pour anticiper ?

Comment faire connaître l'évolution des représentations sur les métiers et le travail ?

Changements, mutations et transitions

Les mutations sont diverses et il est difficile de retenir une seule et unique définition. Il y a cependant des points communs :

- Ces mutations se manifestent « en cascade », un changement entraînant un autre ;
- Ces mutations se déroulent sous l'effet de changements sociétaux, sous la pression sociale, technologique, environnementale ou réglementaire ;
- Ces mutations nécessitent des moyens humains, financiers, organisationnels pour être bien accompagnées.

Les constantes identifiées dans les mutations :

- *Les marchés* : sous l'effet de la demande sociale et environnementale, voire le mode de production ;
- *Les technologies et les ressources* : développement des technologies connectées, la limitation des ressources, la réglementation et les normes qui posent de nouvelles contraintes ;
- *Les hommes* : évolution des valeurs et des modes de vie ;
- *Les organisations* : fonctionnement en réseau, dialogue démocratique, et les projets technologiques ou organisationnels qui bousculent les modes de travail.



Mutations et transitions : du court terme au long terme

Les organisations de travail sont impactées par des changements de nature et de rythme divers : évolution subie ou transition progressive vers de nouveaux modèles.

L'impact de ces transformations sur les compétences et l'emploi est majeur.

Les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche ont un rôle essentiel à jouer pour accompagner ces transformations.



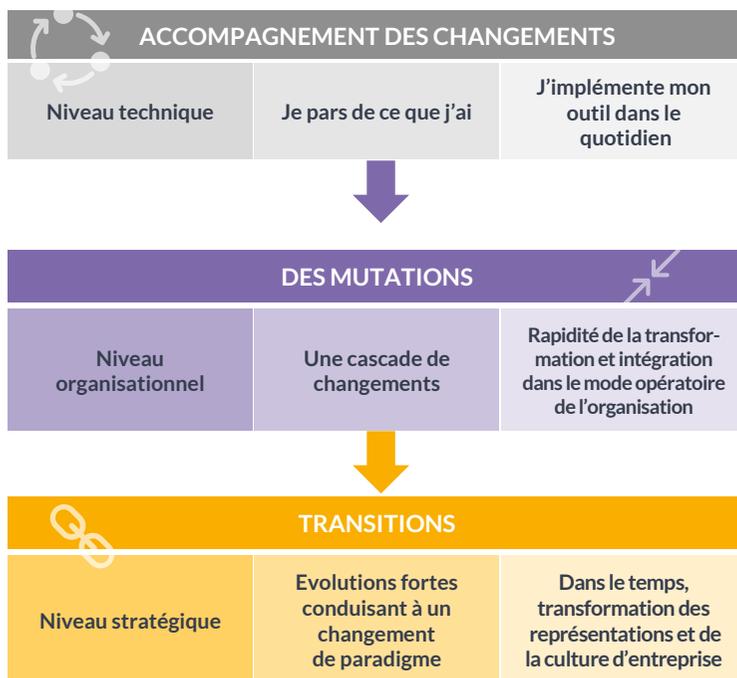
Ce qui est commun	Les constantes	Les mutations rattachées
Mutations en cascade  Pression externe  Moyens 	Les marchés	<ul style="list-style-type: none"> • Demande sociale • Environnement
	Les technologies et ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Technologie connectée • Limitation des ressources • Réglementations et normes
	Les hommes	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution des valeurs • Évolution des modes de vie
	Les organisations	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnement en réseau • Dialogue démocratique • Projets

Source : ARACT Auvergne-Rhône-Alpes

► Les transitions peuvent se définir à trois niveaux

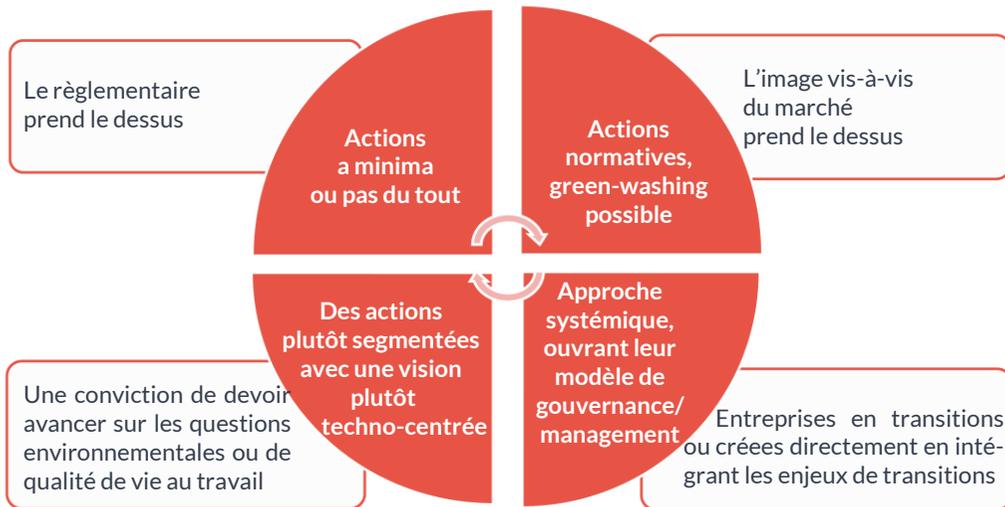
Différents niveaux de maturité des entreprises sur ces questions :

- **Accompagnement au changement**, au niveau technique, qui s'ancre dans le quotidien des entreprises : implémentation d'un nouvel outil, d'une nouvelle technologie, d'un nouveau logiciel, qui nécessite d'être accompagné ;
- **Les mutations**, au niveau organisationnel : sous la forme d'une cascade de changements, elles entraînent un changement rapide et s'intègrent dans le mode opératoire de l'organisation ;
- **Les transitions**, de niveau stratégique : il s'agit d'évolutions fortes conduisant à un changement de paradigme, dans le temps, et qui impactent les représentations et la culture d'entreprise. (Exemple : transformation en entreprise « à mission »)



Source : ARACT Auvergne-Rhône-Alpes

► Différents niveaux de maturité des entreprises sur ces questions :



Source : ARACT Auvergne-Rhône-Alpes

La majorité des entreprises sont concernées par des évolutions de l'ordre du changement, dans leur mode de production, ou leur organisation, alors que les entreprises engagées dans des transformations de l'ordre des mutations ou des transitions sont des cas plus exceptionnels.



Les mutations et transitions s'inscrivent dans une culture du changement et les entreprises y avancent à petits pas, de façon incrémentale, davantage que par des ruptures majeures. Ces changements peuvent

s'inscrire dans des temporalités très longues, et se mesurent parfois en dizaines d'années pour les transitions.

Les compétences évoluent également lentement et peuvent faire parfois défaut lorsqu'il y a des « des trous dans la raquette » : il faut du temps pour ajuster les attentes et les valeurs de l'entreprise à celles des salariés, disposer des compétences nécessaires à l'implémentation de nouvelles technologies.

Les « ruptures » ne peuvent se réaliser qu'à condition que des préfigurations existent : des moyens humains, financiers sont nécessaires pour qu'une entreprise engage une transformation profonde de son modèle économique, organisationnel ou technologique.

L'impact des mutations et transitions sur le travail et l'emploi

Le projet Industrie 4H de l'ARACT Auvergne-Rhône-Alpes a permis d'identifier les enjeux d'un changement technologique sur le contenu de l'activité de travail et les métiers.

Constats

- Evolution des métiers de la production vers la surveillance.
- Augmentation de l'importance des services supports. 
- Transfert de compétences du manager vers la machine et vers les opérateurs.
- Distanciation des opérateurs par rapport aux produits.
- Savoir-faire anciens nécessaires mais pas suffisants.

- Reconfigurer le périmètre des équipes et le rôle du manager.
- Appréhender de manière nouvelle l'employabilité et le recrutement. 
- Identifier les savoirs anciens de production utiles aux nouvelles activités de surveillance et les maintenir dans l'entreprise

Enjeux nouveaux

Enjeux classiques

- Les mêmes que pour un changement technologique classique que ce soit sur les RH, la santé, les emplois/compétences et l'accompagnement du changement. 

- Anticiper l'ennui au travail malgré le gain de qualification.
- Enjeux de mixité. 
- Besoin de savoir-faire d'abstraction.
- Enjeux d'inclusion de tous : âge, sexe, état de santé, précaires, ancienneté, qualification, handicap...

Enjeux émergents

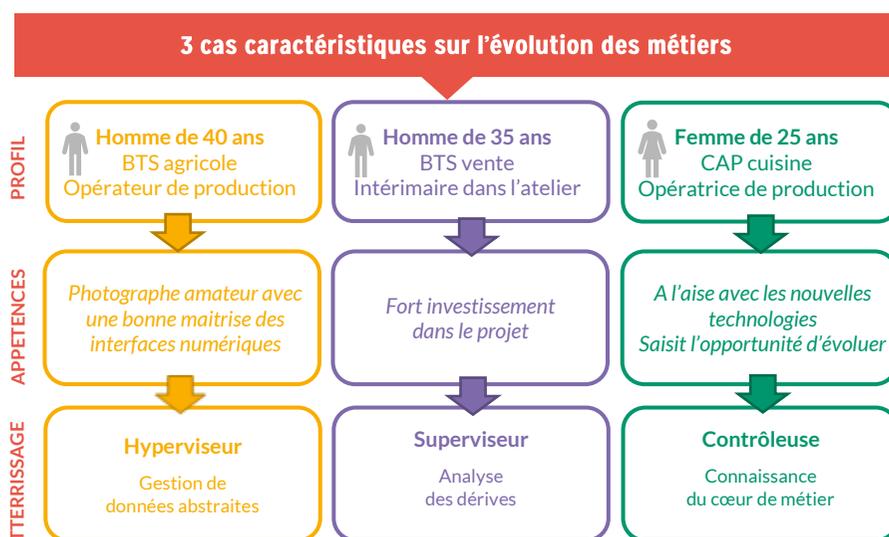
Source : ARACT Auvergne-Rhône-Alpes

Exemple de trois cas caractéristiques sur l'évolution des métiers repérés dans une entreprise

Un homme de 40 ans, BTS agricole, opérateur de production, photographe amateur : cette appétence lui a permis d'accéder au poste d'hyperviseur, avec un saut en qualification et en rémunération.

Un homme de 35 ans, BTS vente, intérimaire, qui s'est fortement investi dans la mise en place d'un nouveau projet de machine : cet investissement lui a permis d'accéder à un poste de superviseur.

Une jeune femme de 25 ans, CAP cuisine, opératrice de production : son appétence pour les nouvelles technologies lui a permis d'accéder à un poste de contrôleuse, l'un des plus qualifiés au sein de l'atelier.



Source : ARACT Auvergne-Rhône-Alpes

Dans ces trois cas, la formation initiale des salariés ne leur permettait pas d'accéder au poste actuellement occupé : cela démontre que pour ces postes, la formation initiale du salarié n'est pas liée directement à sa capacité à agir au sein de l'entreprise, ce qui implique de faire évoluer les méthodes de recrutement et d'évolution interne. Cependant, ces salariés vont souhaiter poursuivre leur évolution professionnelle, il est nécessaire de l'anticiper en s'appuyant sur la formation continue.

► Les effets sur le management du travail et le management de projet

L'ARACT Auvergne-Rhône-Alpes constate un renforcement de la relation avec les *providers* (fournisseurs de matériel) dans la conception de projets souvent longs et coûteux : ils mobilisent des moyens humains et technologiques importants. Ces projets se réalisent dans un contexte favorable et de façon incrémentale, avec un développement de la culture du changement technologique. Cependant, ce ne sont pas les projets qui vont sauver une entreprise qui va mal. Quant au travail, en particulier de maintenance et de management, il se déplace plus qu'il ne disparaît.

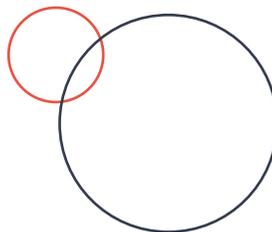
Les enjeux classiques du management sont bien identifiés : conduite de projet participative de la conception à la mise en œuvre, prise en compte du ramp-up (montée en cadence des machines) et des aléas, et accompagnement de l'évolution du rôle du manager (de chef d'équipe au soutien).

En parallèle, des enjeux nouveaux apparaissent. Il s'agit en premier lieu d'intégrer dès l'amont des projets l'ensemble des nouvelles parties prenantes : gouvernance, territoire, finance, maîtrise d'usage, clients, fournisseurs...

Il s'agit aussi d'accompagner l'évolution du rôle du manager de chef d'équipe à la facilitation : un rôle de relais, de soutien, de défense des intérêts de l'équipe, de facilitateur pour donner les moyens à chacun de réaliser son travail, de maillage au sein de l'entreprise... La compétence du manager évolue.

Il apparaît également nécessaire de se donner le temps d'un dialogue long entre les enjeux de production et de conception.

Dans ce contexte, de nouveaux enjeux émergent : d'une part, la prise en compte de la transversalité des métiers et d'autre part, la reconnaissance de la faillibilité du système.



L'ARACT Auvergne-Rhône-Alpes accompagne les transitions



Association gérée par les partenaires sociaux régionaux et membre du réseau ANACT-ARACT, l'ARACT Auvergne-Rhône-Alpes (Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail) aide les PME à améliorer les conditions de travail par des démarches participatives.

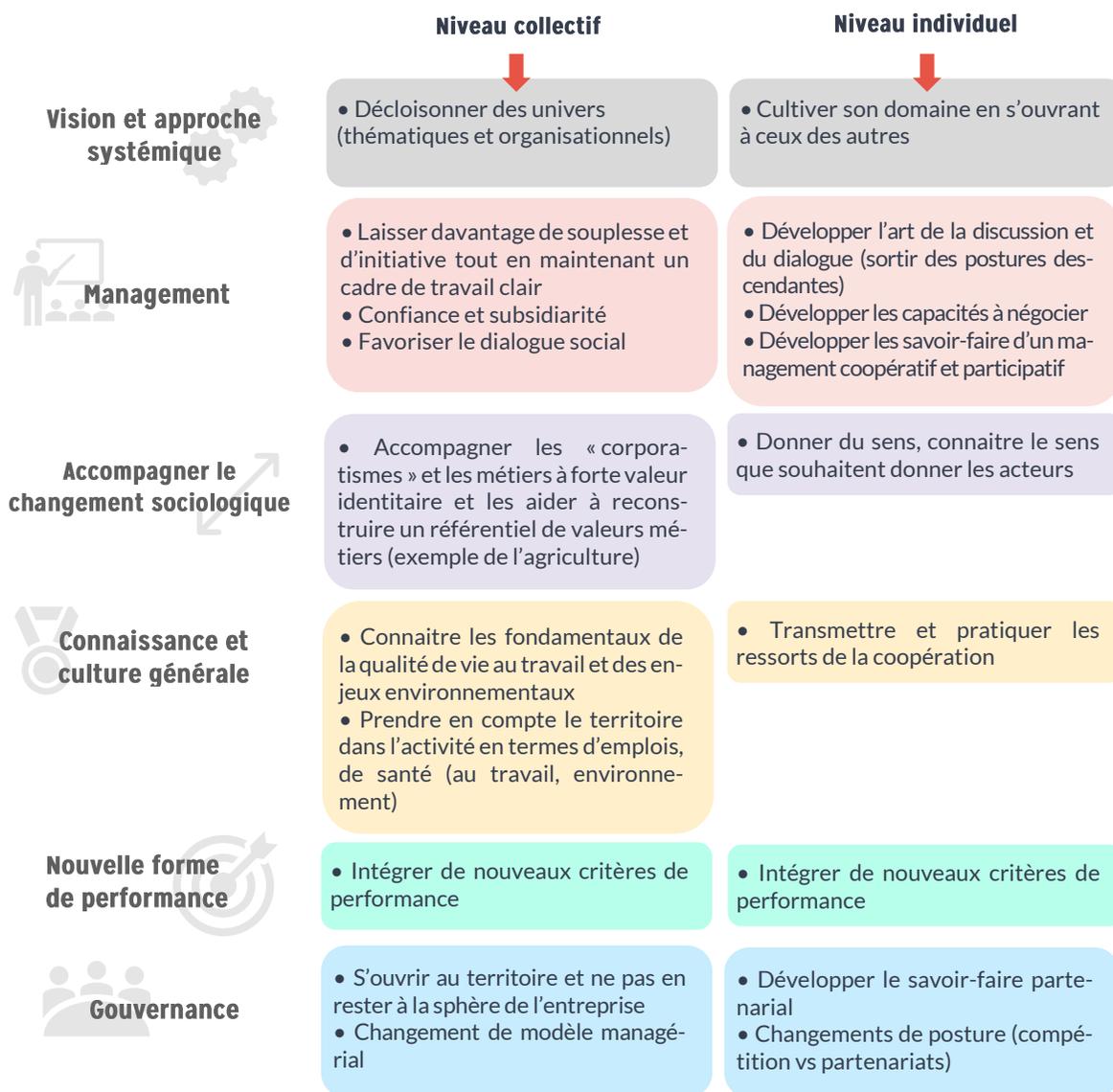
Pour obtenir des résultats durables, les démarches d'accompagnement des entreprises s'adressent à tous les acteurs de l'entreprise : direction, managers, salariés et leurs représentants. Dans une double logique de qualité de vie au travail et de performance des entreprises, ces démarches visent à faciliter le dialogue sur les questions liées au travail (« comment réalise-t-on le travail ? »), et à accompagner des expérimentations sur de nouvelles organisations du travail.

Cette démarche s'appuie sur la conviction que l'entreprise a une responsabilité sociale, que le travail doit contribuer au développement des personnes et que l'amélioration des conditions de travail est une finalité en soi. C'est également un levier de performance globale de l'entreprise, de développement de la qualité de l'emploi et de développement économique. Pour l'ARACT, l'amélioration des conditions de travail résulte avant tout de choix (économiques, d'organisation, de management) effectués dans l'entreprise.

<https://auvergnerhonealpes.aract.fr/>

► Un nouveau paradigme sur les compétences

Des enjeux communs en matière d'évolution des compétences ont été identifiés dans les différents projets pilotés par l'ARACT Auvergne-Rhône-Alpes. Si la majorité des organisations analysées se situent davantage dans des logiques de changement et d'adaptation, la question des mutations et des transitions impacte l'approche sur les compétences. De quelle manière les compétences sont tirées par ces mutations et ces transitions, notamment dans les entreprises qui ne se situent pas encore dans ces logiques ?



Source : ARACT Auvergne-Rhône-Alpes

Les enjeux de performance sociale et environnementale pèsent davantage dans les décisions qu'il y a 10 ans : cela se répercute petit à petit dans la réalité des entreprises, y compris dans les changements d'ordre technologique.

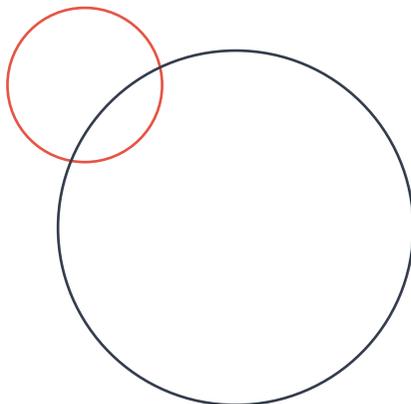
Pour enclencher une transition, il faut privilégier une approche systémique à visée d'action globale, qui sera moins coûteuse, plus efficace et rapide qu'une approche en silos dans laquelle les liens entre ressources humaines, technologie, développement durable et marché seront insuffisamment développés.

Aujourd'hui, les entreprises sont très performantes dans les changements techniques. En revanche, elles ne maîtrisent pas toutes les compétences sociales d'accompagnement du changement. Ce besoin d'accompagnement du changement social va être renforcé dans les années à venir sous l'effet des mutations annoncées.

Les évolutions de la posture (de l'expert au facilitateur) sont nécessaires et les compétences des accompagnateurs du changement doivent être renforcées : un point de vue extérieur ne suffit pas, il faut également que les salariés s'impliquent dans le processus. La posture de l'accompagnateur du changement doit allier expertise et rôle de facilitateur. Malgré les formations ou l'accompagnement, tous les individus ne sont pas égaux par rapport à un changement de cadre de travail ou des situations de crise : cela renvoie au rapport de chacun au travail et rappelle la nécessité de développer les solidarités au travail pour traverser les périodes de crise (cf encadré page suivante « Et si on s'occupait de l'humain ? Un autre ordre d'actions possibles »)

Le rôle du manager apparaît essentiel pour initier un déclic vers le changement : c'est à lui que revient la charge d'impulser les changements, de proposer une vision pour l'entreprise, en phase avec les valeurs portées par les dirigeants. **Le système d'enseignement supérieur doit désormais former des managers qui ne soient pas uniquement des experts techniques, mais également des accompagnateurs du changement.** Cette évolution de la posture managériale est essentielle, et doit être prise en compte dès la formation initiale : moins de technicité et plus d'écoute et d'anticipation, car « anticiper demande du temps ». La capacité du manager consiste aussi à déceler des compétences, en dehors de celles exercées par les individus, ou liées à leur formation, et qui peuvent s'avérer utiles dans le cadre d'un changement technologique ou organisationnel. Il faut apprendre en formation la capacité à détecter les compétences des autres : c'est un enjeu d'interdisciplinarité pour développer des compétences transversales, cette ouverture commence dès la formation initiale.

De plus, il faut souligner l'importance du management intermédiaire, dont l'implication est souvent une condition essentielle à la mise en œuvre d'un changement au sein d'une organisation.



Et si on s'occupait de l'humain ? Un autre ordre d'actions possibles¹

Les lieux, les organisations, les conditions du travail demandent à être anticipés tant les évolutions, pour une part déjà sous nos yeux, sont considérables. Mais nous ne devons pas oublier que, in fine, ce sont des hommes et des femmes qui vont conduire, participer à ou subir ces changements.

La marche du monde rend très difficile et peu souhaitable de s'en exonérer : que l'on songe aux défis climatiques ou au numérique.

L'accroissement de la vitesse des changements et leur omniprésence sont les phénomènes les plus incontestables qui soient et qu'ils aient été relevés dès les années 50 par Gaston Berger n'enlève rien à leur actualité. Tout un pan de la question de cette anticipation relève des techniques, des enseignements, des organisations... Mais d'autres ordres d'action sont à considérer, en prenant comme base fondamentale que la rapidité des évolutions rend impossible la préparation professionnelle concrète des organisations et des travailleurs aux situations qu'ils vont vivre. Alors comment prépare-t-on concrètement les acteurs du travail de demain à ne pas vivre comme des échecs ou des traumatismes ces évolutions ?

Cette réflexion peut s'appuyer sur quelques disciplines connues : l'histoire, la géographie, la philosophie, la prospective ou la psychologie. Il ne s'agit pas bien sûr d'empiler connaissances sur connaissances ; mais d'offrir à chacun de privilégier les domaines où il peut trouver un espace de régénération qui le disjoint de la certitude qu'il n'y a pas d'alternative. On touche ici à un autre ordre d'actions possibles.



C'est également ce que visait déjà l'inventeur de la prospective et spécialiste de la caractérologie Gaston Berger, également créateur des INSA. Directeur général de l'enseignement supérieur, grand organisateur de l'enseignement professionnel et technique, ce n'est certes pas par méconnaissance des problématiques de formation que Berger insiste sur les éléments qui suivent. Pour lui, les qualités qui doivent être recherchées, inculquées, mises au travail sont : le calme, l'imagination, l'esprit d'équipe, l'enthousiasme et le courage. Et il conclut que ce qui peut nous faire approcher de tout cela, c'est la culture et le sens de l'humain :

« L'école ne peut avoir que deux fins. L'une est de donner à l'enfant les connaissances générales dont il aura certainement à se servir, ce qui est instruction. L'autre est de préparer dans l'enfant, l'homme futur, ce qui est éducation. Si on se limite, sur le premier point, aux choses vraiment utiles, qui doivent être parfaitement sues, mais qui sont assez peu nombreuses, il restera beaucoup de temps disponible pour faire à fond et à loisir, une ou deux études qui donneront aux élèves une véritable culture. »²

On ne peut laisser ces domaines au hasard de la naissance ou du caractère. La capacité de tout un chacun à créer, accompagner et subir a minima les évolutions du travail dépendent in fine bien plus de ce bloc de compétences personnelles et humaines (disciplinaires et caractérologiques) que strictement techniques.

¹ Ces réflexions sont extraites d'une note rédigée par M. Eric Verrax, membre du CESER Auvergne-Rhône-Alpes.

² BERGER Gaston. L'accélération de l'histoire et ses conséquences pour l'éducation. In : L'homme moderne et son éducation, PUF, 1962.

► Le transport, un écosystème en transition

Le secteur des poids lourds est fortement impacté par le développement de nouvelles énergies non fossiles, ce qui implique des changements dans les modes de production, une réorganisation des réseaux de distribution avec la mise en place de bornes de recharge notamment, et des évolutions pour l'ensemble des entreprises du secteur en matière de compétences.

Ces évolutions concernent également les relations de travail, avec par exemple une autonomisation croissante du salarié face à des prestataires, au détriment de la dimension collective. (cf encadré page suivante : *L'accompagnement des transitions au sein du Groupe Volvo-Renault Trucks*)

Pour répondre aux enjeux de compétences et de formation, les grands groupes ont développé des écoles internes dans différents domaines (Campus Véolia, Hall 32 de Michelin...) en partenariat avec des grandes écoles pour la mise en place de formations « sur mesure ». La mise en œuvre de ces formations échappe cependant à la discussion interne à l'entreprise.



Lors de son audition, le cabinet SECAFI a rappelé l'état des lieux des pénuries de compétences sur le territoire régional, en prenant en compte les offres d'emplois non pourvus à long terme depuis janvier 2020. Selon cette étude, une cinquantaine de compétences sont d'ores et déjà manquantes en Auvergne-Rhône-Alpes³.

Cette liste des métiers en tension pose de nombreux questionnements :

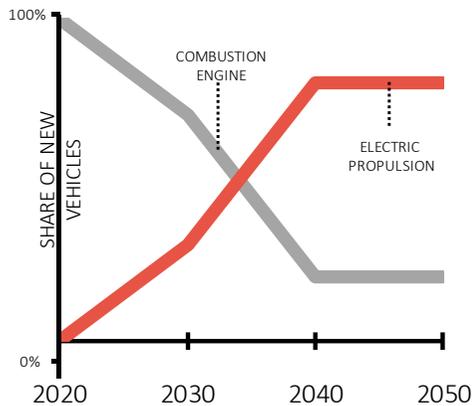
- Comment attirer les jeunes, des étudiants vers ces métiers alors que ceux-ci sont peu valorisés dans la société actuelle ?
- Comment communiquer auprès d'eux pour les orienter vers ces compétences ?
- Comment l'Education Nationale peut accompagner ces mutations pour former aux métiers actuellement en tension mais aussi anticiper les métiers de demain ?
- Comment les entreprises essayent de combler leurs besoins en compétences alors que le marché de l'emploi ne le leur permet pas ?

³ D'après cette étude, les compétences les plus difficiles à trouver en Auvergne-Rhône-Alpes en septembre 2021 sont :

- Des compétences en aquaponie - Aquaculture
- L'ensemble des métiers du BTP
- Les compétences techniques en maintenance industrielle, informatique...
- Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement industriel
- Ingénieur et responsable méthodes et industrialisation
- Ingénieurs de recherche
- Des métiers de la métallurgie comme chaudronnier, tôlier, traceur, serrurier, métallier soudeur, ajusteur et monteur de fabrication
- Les compétences en électronique et en mécatroniques
- Les compétences en Data analyste, chef Data officier, intelligence artificielle
- Les compétences en appareillage médical
- Les compétences de podcaster, gestionnaire de l'information et de la documentation.

L'accompagnement des transitions au sein du Groupe Volvo-Renault Trucks

Il s'agit d'anticiper à l'horizon 2035 un basculement vers de nouvelles énergies qui remplaceront peu à peu les énergies fossiles. Le véhicule du futur sera aussi très connecté.



Ce sont des ruptures majeures qui touchent tous les métiers (conception, fabrication, commercialisation, maintenance...), ce qui génère un besoin important de formations.

- Définition / conception / essais : Comment accompagner les techniciens et ingénieurs à passer de la conception de véhicules à énergie fossile vers des véhicules à énergie propre et tous connectés ?

- Fabrication : Comment accompagner les techniciens et ingénieurs à intégrer toutes les nouvelles contraintes d'assemblage ?

- Distribution / Commercialisation : Comment accompagner les commerciaux pour livrer et mettre en main ces nouveaux véhicules aux clients ?

- Maintenance : Comment accompagner les techniciens pour assurer la maintenance de ces nouveaux véhicules ?

Face à ces évolutions, il est nécessaire de trouver un équilibre entre une polyvalence accrue des salariés et un besoin de spécialisation technique pour intégrer les innovations technologiques. Dans certains cas, il s'agit d'une transformation importante du métier, avec des compétences nouvelles à acquérir : par exemple, maîtriser la connectique pour les commerciaux lors de la prise en main des véhicules par les clients ou pour la maintenance des véhicules.

Des formations internes sont proposées dans le cadre de la Volvo Global University. En complément, la mise en place d'un plan de formation global serait nécessaire pour répondre aux enjeux identifiés, dans le cadre d'un dialogue interne renforcé sur la stratégie à mettre en œuvre. La GPEC mise en place est appréciée par les salariés et répond partiellement aux enjeux (accompagnement de la robotisation...) mais elle ne concerne cependant pas tous les besoins (les fonctions de conception/études ne sont pas prises en compte par exemple). De plus, les formations à distance ne sont pas adaptées pour accompagner des changements technologiques.

La mutation technologique est très importante pour les entreprises du transport. Certains n'hésitent pas à la comparer à une nouvelle révolution industrielle. La direction du groupe VOLVO comme celle de RENAULT Trucks en ont bien conscience et débute ce changement. Les salariés ont également bien intégré ce besoin d'évoluer et donc de se former et ce dans tous les métiers.

L'entreprise met en place de nombreux moyens pour accompagner ce changement, mais le fait que l'initiative repose sur la seule volonté du manager crée de la disparité entre équipes.

Lors de son audition, M. Dalmas, représentant CGT, a insisté sur la nécessité d'écouter davantage les salariés sur leurs besoins en formation, leur rythme de progression... plutôt que d'uniformiser des formations d'adaptation à visée de court terme (formation à de nouveaux logiciels par exemple) et qui ne permettent pas d'anticiper les transitions de long terme.

S'appuyant sur son expérience d'accompagnement des CSE (Comité social et économique)⁴, le cabinet SECAFI a souligné la diversité des réponses apportées par les entreprises sur ce dernier enjeu, en particulier en fonction de leur taille.

Les grands groupes internationaux sont en train de prendre deux voies :



La création de leur propre école supérieure pour former

les salariés ou pour former des jeunes sortis d'école à leurs besoins. Par exemple, on peut citer Michelin, Veolia, UPS, DHL, Danone, Vivendi, LVMH... Ces grands groupes ont créé leur propre campus, recruté des enseignants, des vacataires, des spécialistes ou experts des compétences dont ils ont besoin. Les stagiaires mettent leur enseignement directement en pratique dans l'entreprise.



Des partenariats avec les grandes écoles françaises ou internationales avec la

mise en œuvre de cursus spécifiques pour leur entreprise. On peut parler par exemple de l'EM Lyon et Socotec, HEC et Ubisoft, Oxford et Fedex.

Les grands groupes créent soit des campus, soit des cursus spécifiques avec l'appui des grandes écoles nationales et internationales. Il est à noter aussi que ces cursus de formation sont à destination le plus souvent des salariés d'une grande zone géographique mondiale. Pour l'entreprise Fedex par exemple, Oxford réalise le cursus pour les cadres européens alors qu'aux Etats-Unis le cursus est dispensé par Columbus.

En revanche, les ETI, PME ne sont à l'heure actuelle très peu présentes sur le sujet. L'acquisition de nouvelles compétences passe davantage par le marché du travail. Cela rend encore plus complexe leur développement au vu des besoins futurs et de la tension sur le marché de l'emploi des compétences rares.

En termes de dialogue social, que ce soit dans les grands groupes comme dans les PME, ces éléments restent peu abordés. En effet, les études de SECAFI dans les entreprises intègrent les questions d'anticipation des mutations mais les membres des CSE n'ont pas de prise sur les choix de formation ou les cursus identifiés pour faire évoluer les compétences présentes dans l'entreprise. Cela renvoie à une approche de ces questions beaucoup plus individuelle que collective dans les PME. Enfin, il est à noter l'explosion des formations obligatoires (normes, qualité, sécurité) qui prennent une place très prépondérante et de fait accentuent les inégalités entre ouvriers/techniciens et les cadres.

De plus, il existe des différences d'approche selon les secteurs d'activité et leur niveau d'attractivité. Dans le transport routier de marchandises, on forme les salariés en place ou on propose des formations aux jeunes recrues afin d'accroître l'attractivité du secteur. Sur le secteur pharmaceutique, secteur historiquement attractif sur la région, les industriels vont chercher les compétences à l'extérieur.

Pourtant le dialogue social pourrait permettre d'être un point d'appui pour la mise en place de ces cursus de formation. Il serait nécessaire de travailler les dispositifs existants comme la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ou encore la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriales (GPECT)⁵. Ces accords permettent de définir les métiers en tension, les métiers d'avenir, mais aussi les métiers qui ont tendance à disparaître dans les entreprises dans les années à venir. Ces accords pourraient être un pont entre le monde de l'entreprise et le monde de l'éducation. En effet, ils pourraient permettre de mettre en œuvre des dispositions tripartites entre les écoles, le monde universitaire, l'entreprise et les salariés pour créer les conditions d'acquisition des compétences nécessaires aux salariés pour assurer l'avenir de l'entreprise tout en assurant un lien académique.

⁴ Le comité social et économique (CSE) est l'instance de représentation du personnel dans l'entreprise. Le CSE doit être mis en place dans les entreprises de plus de 11 salariés

⁵ La GPEC est une obligation dans les entreprises de plus de 300 salariés depuis 1988, mais elle est en réalité très peu appliquée. La loi "Climat et Résilience" du 22 août 2021 qui prévoit d'intégrer les enjeux environnementaux à la GPEC, ne devrait pas modifier significativement la situation.

Le dispositif de Transitions collectives qui vise à anticiper et accompagner la disparition d'emplois sur un territoire, pourrait être aussi un vecteur de synergie⁶. Les acteurs de l'Éducation nationale et de l'enseignement supérieur devraient être pleinement associés à la mise en œuvre de ce dispositif innovant, pour la création de cursus de formation adaptés.

La création et la mise en œuvre de cursus de formation au sein des entreprises pour permettre de faire face aux enjeux de mutation économique est donc à date maitrisée par les grands groupes mondiaux. Ceux-ci ont pris l'initiative de créer soit leur propre campus soit de créer des cursus avec des écoles de droit privé. Cela permet de répondre à des problèmes très concrets de recrutement : la formation est dispensée à des publics variés dans le seul objectif de les intégrer à l'entreprise.

Le reste des acteurs du monde économique fait appel aux marchés de l'emploi pour acquérir les compétences dont ils ont besoin tout en sachant que leur attractivité est limitée.

Le dialogue social pourrait être une solution si les accords de type GPEC / GPECT permettaient d'engager une réflexion avec le monde économique sur les enjeux de mutations des compétences par la formation des salariés des entreprises en lien avec le monde académique.

L'organisation du dialogue social doit être privilégiée au niveau territorial et multi-professionnel. Cette démarche doit bénéficier d'un soutien politique pour prolonger les analyses et propositions en politiques publiques.

La faible présence des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche dans les dispositifs d'accompagnement des mutations a des causes multifactorielles : les acteurs académiques restent souvent méconnus des employeurs.

Les liens universités-entreprises sont à renforcer par des espaces de dialogue opérationnels à mettre en place : au niveau de la composante, au niveau du site ou de l'université, au niveau régional pour éviter les redondances... Ce dialogue doit également concerner les lycées professionnels, qui entretiennent souvent un lien de proximité avec les entreprises du territoire.

Pour associer davantage les universités, des cellules de valorisation des compétences sur le modèle des cellules de transfert ou de valorisation de technologie pourraient être mises en place, ainsi qu'une réflexion stratégique sur le volet formation/compétences qui doit s'accompagner d'une ingénierie de formation adaptée.

Les transitions peuvent prendre la forme de ruptures ou d'évolutions plus lentes : la question des temporalités doit donc également être prise en compte.



⁶ Déployé depuis le 15 janvier 2021, Transitions collectives (Transco) permet d'anticiper les mutations économiques de l'entreprise en accompagnant les salariés volontaires vers une reconversion sereine, préparée et assumée. Tout en conservant leur rémunération et leur contrat de travail, les salariés bénéficient d'une formation financée par l'État, dans le but d'accéder à un métier porteur dans le même bassin de vie.

1,8 million d'emplois supplémentaires pour les diplômés du supérieur à l'horizon 2030⁸

D'après l'étude réalisée par France Stratégie « Métiers 2030 », publiée en mars 2022, les créations d'emploi continueront à être globalement favorables aux diplômés de l'enseignement supérieur qui occuperaient **près d'un emploi sur deux en 2030** (47 % contre 43 % aujourd'hui) : 1,8 million d'emplois occupés par des diplômés du supérieur seraient ainsi créés entre 2019 et 2030, alors que les emplois exercés par ceux qui n'ont pas dépassé le baccalauréat diminueraient de près de 800 000.

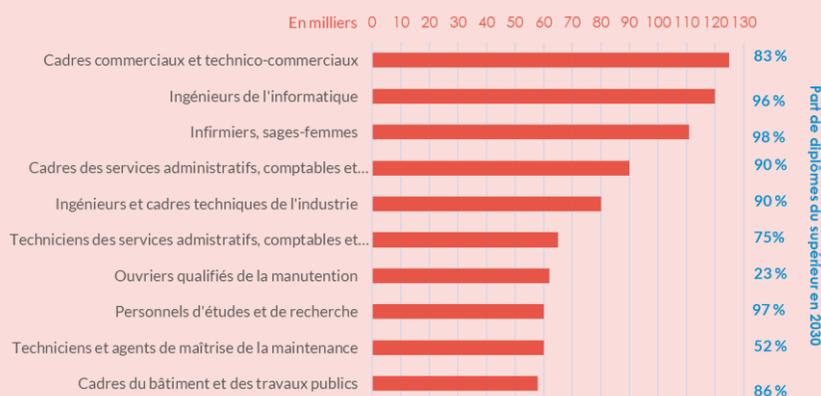
40 % des créations d'emplois exercés par des diplômés du supérieur seraient concentrées dans trois secteurs – les activités juridiques, comptables et de gestion ; les services administratifs et de soutien ; et le commerce –, avec chacun entre 200 000 et 300 000 créations nettes d'emplois. Viendraient ensuite, avec une augmentation des effectifs comprise entre 80 000 et 150 000, les activités informatiques, la construction, la santé, l'hôtellerie-restauration, les activités récréatives et culturelles et la R & D. Cette croissance des postes de diplômés est tirée par le dynamisme des activités informatiques, de la santé, de la R & D et, dans une moindre mesure, des activités juridiques, comptables et de gestion.

À l'inverse, dans le commerce, l'hébergement/restauration, les services administratifs et de soutien, les activités récréatives et culturelles et la construction, c'est l'augmentation tendancielle du niveau d'études des recrutés qui contribue le plus à la hausse de l'emploi occupé par les diplômés du supérieur. Dans l'industrie, les effectifs de ces diplômés seraient en progression de 10 %, l'effet positif lié à l'augmentation de la part des diplômés du supérieur dans l'emploi total l'emportant sur la légère baisse de l'emploi industriel.

France Stratégie rappelle que cette évolution n'est pas nouvelle. Elle traduit à la fois l'augmentation du niveau général d'éducation de la population active et une évolution économique et technologique favorable aux tâches complexes. D'une part, la standardisation des processus de production, leur automatisation croissante, voire leur délocalisation ont déplacé la valeur ajoutée des biens et services des fonctions de fabrication vers celles de conception (innovation produit, R & D) et de mise en valeur auprès des clients (marketing, publicité, distribution).

D'autre part, le progrès technologique est favorable aux tâches cognitives et non routinières, qui requièrent un haut niveau cognitif ou des interactions personnelles, contrairement aux tâches plus répétitives facilement codifiables et automatisables. Cette évolution, accentuée par la pénétration numérique, favorise dès lors une montée en compétences qu'accompagne l'élévation du niveau de diplôme des actifs.

Les métiers les plus dynamiques pour les diplômés du supérieur entre 2019 et 2030



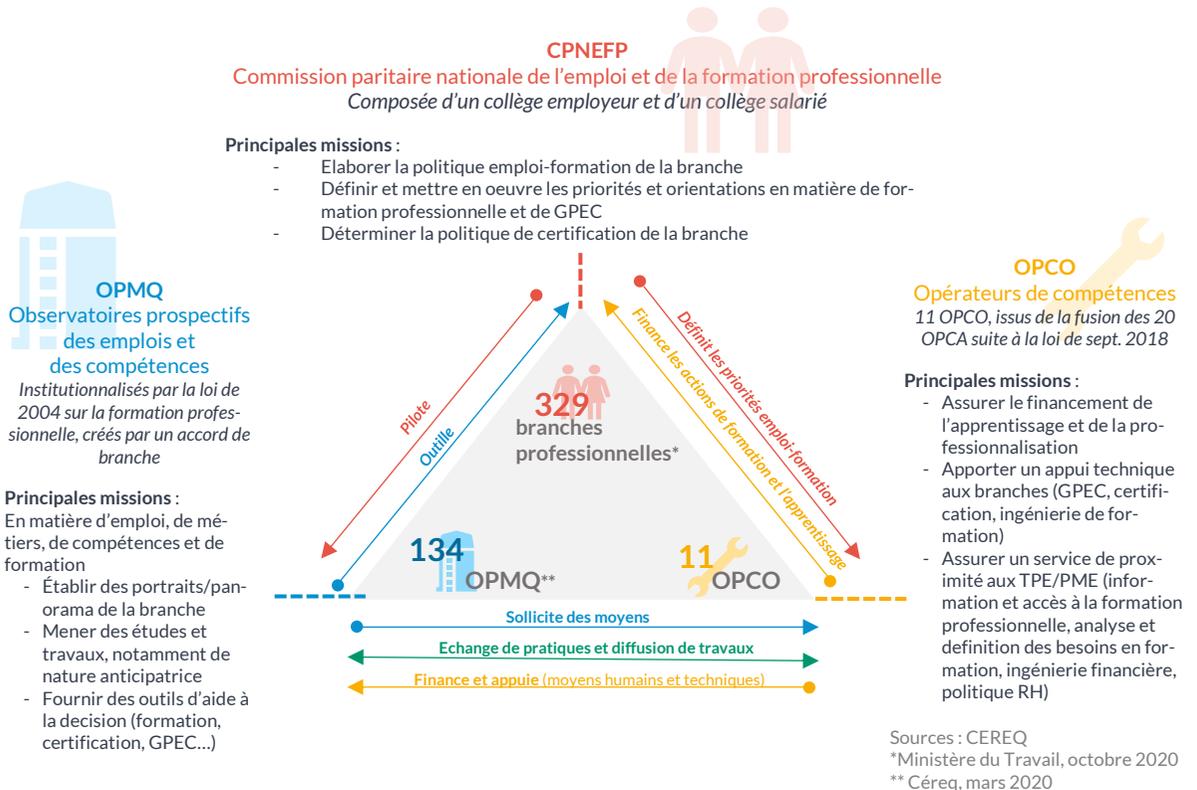
MÉTIER
2030

⁷ Source : France Stratégie

Rapport complet : https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2022-pmq-rapport-mars_3.pdf

Les mutations institutionnelles

Les instances de la branche professionnelle en matière de politique emploi-formation



Dès 2004, mais surtout depuis 2014, les pouvoirs publics ont encouragé un mouvement de rapprochement des branches professionnelles, qui s'est accompagné d'une réforme du système de relations professionnelles et des modalités de représentativité. De plus, la loi « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel » de septembre 2018 (ou Loi « Avenir ») a introduit une réforme systémique de la formation professionnelle.

La loi sur la formation professionnelle de 2014 avait déjà complété le rôle des OPCO en matière de gestion de la collecte et du financement de la formation par une mission de conseil et d'offre de services aux branches et aux entreprises.

La loi « Avenir » de septembre 2018 regroupe les 20 OPCA en 11 nouveaux Opérateurs de compétences (OPCO) interbranches, avec 3 missions principales :

- le développement de l'alternance,
- l'accompagnement des entreprises,
- le service aux branches professionnelles.

Les Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (OPMQ) ont été généralisés par la loi de 2004. Ils ont pour mission de produire des informations permettant d'outiller les partenaires sociaux de branches dans la définition de leur politique emploi-formation.

La Loi « Avenir » de septembre 2018 acte le rattachement des OPMQ aux 11 OPCO qui doivent « faire vivre » un observatoire. Elle donne également pour mission à France compétences, instance nationale de régulation de la formation, de « consolider, animer et rendre publics les travaux des OPMQ ».

Les OPMQ sont généralement les acteurs d'une mission d'observation bien implantée, souvent ancienne, reconnue par les acteurs de la branche, avec lesquels ils entretiennent un lien fort à travers la CPNEFP. Mais ils se caractérisent également par une grande diversité des situations au vu des champs couverts, de la taille des équipes et des moyens, et du statut « déclaré » de l'OPMQ.



Dans son enquête publiée en 2020, le CEREQ relève une réelle montée en gamme des travaux réalisés par les OPMQ : ils se révèlent très ancrés dans le paysage de la branche et sont plébiscités par les partenaires sociaux parties prenantes de ces instances. De plus, la vocation opérationnelle et stratégique de leurs travaux est très affirmée.⁸

Les onze nouveaux OPCO issus de la réforme de 2018 ont une mission renforcée d'anticipation des besoins en emplois et en compétences via leur offre de services et leur appui technique aux entreprises. Leur situation est cependant très contrastée, avec de 3 à 54 branches regroupées selon le périmètre de l'OPCO, représentant de 700 000 à plus de 3 millions de salariés selon les cas.

Leur mission d'anticipation des besoins et des mutations des métiers est caractérisée par une forte hétérogénéité. La structuration de leur fonction d'observation est encore largement en chantier, la priorité étant donnée depuis la réforme de 2018 aux nouvelles missions de gestion et de développement de l'apprentissage.

Les configurations sont variables et non stabilisées selon les secteurs d'activité, mais avec une volonté de travail interbranches partout affichée : l'enjeu est d'embarquer toutes les branches professionnelles regroupées dans le périmètre de l'OPCO autour d'un projet partagé.⁹

Pour les OPMQ et leur CPNEFP, les enjeux sont désormais de stabiliser leur positionnement dans l'organisation de l'OPCO, tout en maintenant des travaux répondant à leurs problématiques spécifiques. Il s'agit plus globalement de saisir les opportunités offertes par l'intégration à l'OPCO. Ceux-ci doivent quant à eux consolider l'organisation de leur fonction d'observation et avancer sur la production concrète d'outils et de travaux mutualisés.

La sortie de la crise sanitaire ouvre des perspectives et des opportunités intéressantes :



les passerelles inter-branches peuvent permettre de fluidifier les parcours professionnels : c'est une priorité qui pourrait permettre de lever plus rapidement certains freins dans les transitions professionnelles, les reconversions, en s'appuyant sur un soutien des aides publiques.



le niveau territorial/régional apparaît comme un niveau pertinent pour la construction des réponses à la crise : c'est par exemple le cas avec le dispositif Transitions Collectives, ou la construction de passerelles inter-industries sur un bassin d'emploi... En Occitanie par exemple, des passerelles entre le secteur aéronautique et l'industrie de la santé ont été mises en place.

Les travaux d'observation conduits par les OPMQ ont pour objectif de contribuer à la construction de l'offre de formation au sein de chaque filière. C'est un enjeu encore plus important pour les métiers à faible effectif ou les métiers de niche. Dans certains secteurs à statut particulier (culture, spectacle vivant...), des observatoires spécifiques sont souvent très actifs. (cf chapitre consacré à l'AFDAS)

Les OPMQ ne disposent cependant pas de moyens humains et financiers très importants : du personnel peut être mis à disposition par les OPCO, mais les travaux d'analyse sont souvent confiés à des prestataires.

⁸ Ces éléments s'appuient sur l'étude « Observatoires prospectifs des métiers et qualifications, l'âge de la maturité », Bref n°398, 2020

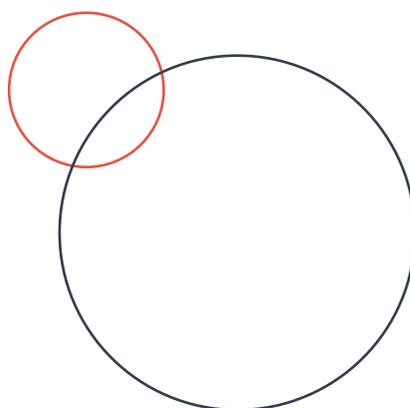
⁹ Les différentes configurations OPCO/OPMQ observées par le CEREQ :

- Un cas unique avec un seul OPMQ constitué à l'échelle de l'OPCO Santé
- Des OPCO qui « hébergent » l'ensemble des OPMQ de leur champ. (Exemple : Opcommerce)
- Le cas majoritaire : l'OPCO rassemble une diversité d'OPMQ, certains très structurés et autonomes, d'autres, plus petits, qui s'appuient sur l'OPCO. (Exemples : Mobilité, AFDAS, Atlas, Cohésion sociale, AKTO, Entreprises de Proximité)

Les métiers transverses ou supports sont traités avec une approche spécifique au sein de chaque branche : sur ce point, la collaboration inter-branches peut se développer au sein d'un OPCO ou par des collaborations entre OPCO.

La Loi « Avenir » de 2018 a essentiellement consolidé le niveau national des instances paritaires, alors que le niveau régional a été peu abordé : certains OPCO peuvent néanmoins s'appuyer sur une Commission paritaire régionale et les données nationales collectées par les OPMQ peuvent être déclinées au niveau régional dans certains cas.

Le secteur public n'est cependant pas concerné : il y a peu d'outils d'observation au niveau de la fonction publique d'Etat, et ce rôle est confié au CNFPT pour la fonction publique territoriale (cf chapitre consacré au CNFPT page 49).



Datascope, l'outil de ViaCompétences pour observer les mutations de l'emploi



ViaCompétences, en tant que CARIF-OREF de la région

Auvergne-Rhône-Alpes, est chargé de produire des analyses quantitatives et qualitatives à destination des décideurs publics, afin d'accompagner la mise en œuvre des politiques publiques d'emploi et de formation : Programme d'Investissement dans les Compétences (PIC), Plan de relance...

Ces travaux d'observation ont été développés à partir de 2018 dans le cadre du « Pacte régional », déclinaison du PIC en Auvergne-Rhône-Alpes. Ils ont été complétés par des diagnostics conjoncturels réalisés à l'été 2020, à la demande du Conseil Régional, pour mieux identifier l'impact de la crise COVID-19.

ViaCompétences a créé le site Datascope¹¹, qui recense des données par métiers, Domaines d'excellence (DOMEX), et territoires. Les données disponibles sur le site sont actualisées « au fil de l'eau », en fonction des données fournies par les partenaires : URSSAF, Pôle emploi...

Le site Datascope propose des indicateurs de tension au niveau départemental pour identifier les métiers en tension, les emplois non pourvus sur un bassin. L'analyse prospective s'appuie sur une déclinaison régionale des enquêtes de France stratégie et sur l'organisation du dialogue avec les employeurs du secteur d'activité, en lien avec les branches professionnelles et les OPCO.

Ces analyses s'appuient également sur les travaux menés dans le cadre des COEF (Contrats d'Objectifs Emploi-Formation) : huit secteurs sont concernés en Auvergne-Rhône-Alpes, avec une participation des représentants de l'enseignement supérieur dans certains cas : numérique et ingénierie par exemple.¹²

L'animation et le périmètre des partenaires associés à ces COEF

dépendent du secteur d'activité concerné : les Pôles de compétitivité sont parfois représentés (Lyon Biopôle pour la santé par exemple) et les universités et grandes écoles également. La mise en œuvre d'un COEF se fait à l'initiative des représentants du secteur, généralement lorsqu'il est confronté à des difficultés de recrutement. Cependant, certains secteurs bien structurés et outillés dans leur relation avec les acteurs publics n'ont pas nécessairement besoin d'engager ce type de démarche.

L'anticipation des mutations est un exercice difficile, les OPCO et les branches professionnelles sont outillés de manière très inégale. L'analyse quantitative est intéressante pour amorcer une démarche prospective mais l'analyse en silo ne permet cependant pas une véritable anticipation des mutations : une vision transversale sur les évolutions des métiers serait nécessaire en complément. Une analyse par les compétences permettrait aussi de mieux appréhender les besoins.

ViaCompétences travaille en partenariat avec l'Agence Régionale de l'Orientation (ARO), dont les missions sont complémentaires. Malgré leur intérêt, les travaux et outils conçus par ViaCompétences restent trop peu connus. Par ailleurs, l'approche essentiellement quantitative pourrait s'enrichir d'analyses plus qualitatives et partenariales, en s'appuyant davantage sur les ressources disponibles dans les établissements du supérieur. Dans sa version Rhône-Alpes, le CARIF-OREF disposait par exemple d'un Conseil scientifique qui permettait d'entretenir des relations avec les milieux universitaires.

¹⁰ <https://www.datascope.via-competences.fr/>

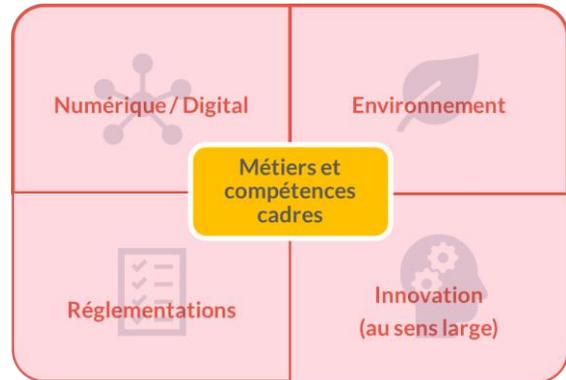
¹¹ <https://www.via-competences.fr/pro/politiques-publiques/decouvrez-les-contrats-d-objectifs-emploi-formation-coef-en-auvergne-rhone-alpes-153411.kjsp>

L'impact des transitions sur le marché du travail

L'APEC (Association pour l'emploi des cadres), est une association française, privée et paritaire, dont l'objectif est le service et le conseil aux entreprises et aux cadres, sur les sujets touchant à l'emploi : les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur sont donc une de ses cibles prioritaires.

L'APEC a identifié cinq enjeux majeurs pour le marché de l'emploi cadre, qui concerne prioritairement les diplômés de l'enseignement supérieur.

Les transformations font évoluer les métiers et les compétences des cadres



1

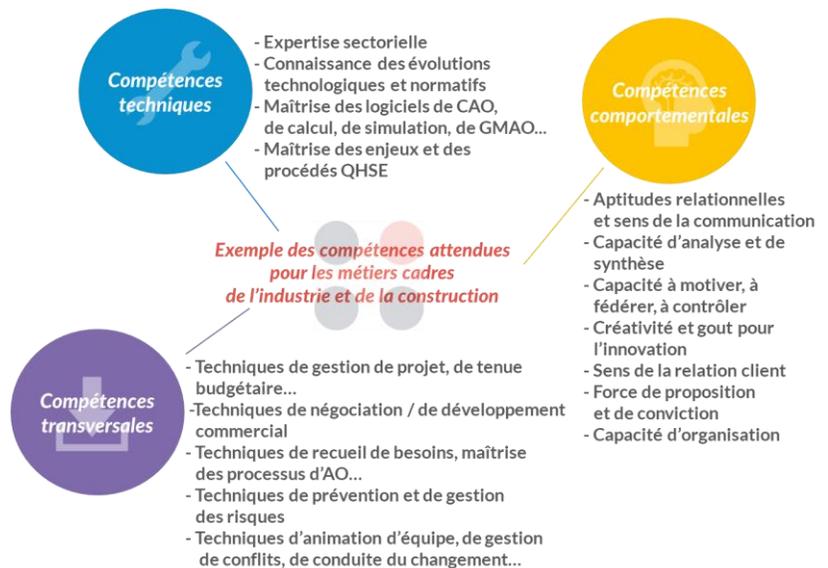
L'accélération des transformations

Les recrutements de cadres en lien direct avec la transition environnementale sont encore relativement faibles, alors que la transformation numérique impacte tous les domaines d'activité : Usine 4.0, bâtiment intelligent...

On observe également un poids croissant des réglementations, des normes à mettre en place (RGDP, RSE, développement durable...) ce qui nécessite des compétences croissantes en entreprise.

La question des compétences est au centre des préoccupations de l'entreprise : si le spectre des compétences continue de s'enrichir, l'expertise reste déterminante dans les critères de recrutement. Quant aux « soft skills » elles peuvent permettre de faire la différence lors d'un recrutement.

Des compétences dont le spectre continue de s'enrichir



Source : APEC

La persistance des tensions

Avec la reprise de l'activité, les tensions de recrutement se renforcent : certaines sont structurelles, d'autres plus conjoncturelles. Les métiers de l'informatique restent les métiers les plus recherchés. Les tensions peuvent être liées à la taille de l'entreprise, à sa localisation, au modèle managérial mis en place ou à l'organisation du travail proposée. L'attractivité des entreprises devient un enjeu essentiel pour recruter des candidats. L'optimisation des process de recrutement au sein des entreprises est aussi un levier d'amélioration identifié : si les réseaux sociaux se sont fortement développés jusqu'en 2019, le recrutement est désormais multi-canaux. Les formations en alternance constituent également un atout pour l'insertion et les conditions d'emploi.

Cependant, il s'agit davantage de tensions sur le marché de l'emploi que d'une véritable pénurie de main d'œuvre : l'appareil de formation s'adapte et continue de former un nombre croissant de diplômés de l'enseignement supérieur, en particulier de niveau Bac+ 5 et plus, pour répondre aux besoins.

Dans l'emploi public, on observe des tensions pour les cadres sur des emplois supports communs aux secteurs public et privé.

La diminution du nombre de diplômés de niveau Bac+3/Bac+4 au profit des diplômés à Bac +5 et plus pose la question de l'adaptation du système de formation aux besoins économiques : cette évolution constatée correspond-elle en particulier aux besoins de secteurs d'activité comme l'industrie ? Cette élévation du niveau de formation est principalement la conséquence de l'ouverture de filières de formation en master, qui n'ont pas nécessairement pour objectif de répondre aux besoins de l'industrie. Dans les faits, certains postes d'encadrement intermédiaire, de niveau Bac+3, sont occupés par des diplômés Bac+5.

Il faut également tenir compte des phénomènes de réorientation de plus en plus fréquents en début de carrière (14% des Bac+5 par exemple). Si l'attrait des jeunes diplômés pour les métiers manuels reste mineur en termes de flux, il est néanmoins révélateur de la quête de sens croissante sur les métiers, du manque de reconnaissance de certaines activités : entre l'intention et les actes, le pas reste encore difficile à franchir. Ces réorientations sont plus précoces dans les nouvelles générations, ce qui conduit les établissements d'enseignement supérieur à proposer de

nouveaux parcours de formation davantage personnalisés, ou à faire évoluer les diplômes (les DUT deviennent des BUT par exemple). Cela témoigne aussi de l'opacité du système de l'ESR pour les jeunes, qui rencontrent des difficultés pour se projeter dans des filières de formation. Dans ce contexte, les stages « au fil de l'eau » restent des étapes déterminantes pour affiner le projet professionnel. De leur côté, les entreprises peuvent se montrer intéressées par des parcours de formation diversifiés et par les engagements extra-universitaires des étudiants.

Les métiers en tension : c'est multifactoriel

Familles de métiers en tension structurelle

- Les ingénieurs/cadres du **bâtiment et des travaux publics**, chefs de chantier et conducteurs de travaux.
- Les ingénieurs/cadres des **télécom**.
- Les ingénieurs/cadres **informaticiens**.
- Les ingénieurs/cadres **technico-commerciaux**.
- Les ingénieurs/cadres de **fabrication et de production**

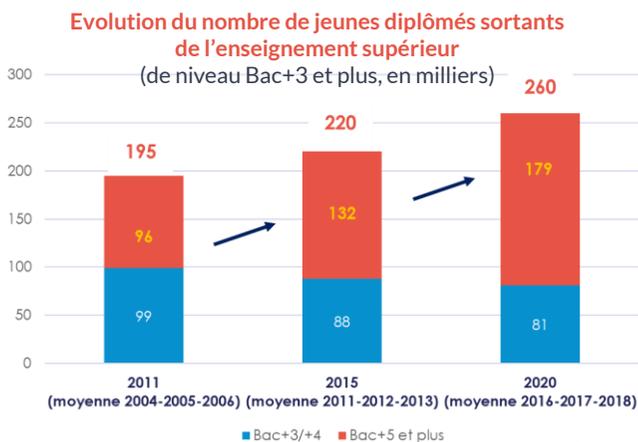
Métiers en tension conjoncturelle

- **Les métiers cadres qui recrutent le plus** et pour lesquels des difficultés de recrutement sont observées.
- **Les métiers cadres qui voient leur volume d'offres d'emploi progresser fortement** durant ces dernières années, par exemple : *Chief Data Officer*, *Comptable/expert comptable*, *Consultant en cyber sécurité*, *Courtier en banque*, *Data analyst/scientist*, *Psychologue*.

Autres tensions

- Taille de l'entreprise (par exemple, les TPE-PME).
- Processus de recrutement.
- Zones géographiques (non urbaines/rurales/frontalières/touristiques).
- Nouvelles exigences des candidats (télétravail...).

Tensions mais pas pénurie : l'appareil de formation s'adapte



3

L'attente d'une meilleure qualité de vie

La crise sanitaire a accentué les aspirations des jeunes cadres à de nouvelles formes d'emploi, d'organisation du travail ou de pratiques managériales. Le télétravail est par exemple plébiscité par une grande majorité des cadres, y compris les plus jeunes : selon l'APEC, 72% des cadres en emploi de moins de 30 ans souhaitent télétravailler de façon régulière (au moins un jour par semaine).

La crise a fait germer et accélérer des projets professionnels, en particulier chez les jeunes cadres : 71 % de l'ensemble des cadres de moins de 35 ans (en emploi ou au chômage) estiment que la crise sanitaire les a conduits à reporter ou accélérer leurs projets de changement.

4

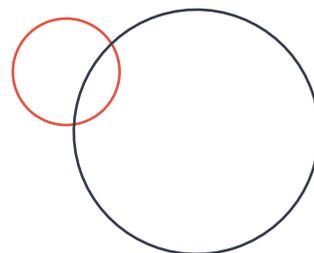
Les réflexes persistants des « digital natives »

Les jeunes diplômés sont prêts à s'investir pleinement dans le travail mais ils demandent aussi une relation donnant-donnant avec l'entreprise.

Si la mobilité professionnelle est bien acceptée, voire souhaitée, dans un objectif de montée en compétences, elle doit aussi permettre de progresser en rémunération.

Les jeunes diplômés sont à la quête de sens et de valorisation, ils désirent de la reconnaissance dans le travail. Ils ont soif d'autonomie et de liberté...mais aussi de sécurité.

La recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée est une priorité, avec une préoccupation environnementale plus forte que leurs aînés. On observe au sein de cette génération un nouveau rapport au temps et à l'espace.



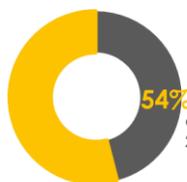
5

Les défis des entreprises

Ces défis relèvent à la fois de l'organisation du travail, des pratiques managériales, et de l'accompagnement des transformations :

4 défis

01. Proposer un modèle d'organisation hybride



des cadres souhaitent télétravailler 2 à 3 jours par semaine à l'avenir

02. Faire du télétravail un levier d'attractivité



6 cadres sur 10

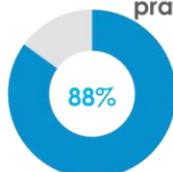
considèrent les possibilités de télétravail comme un critère important dans la recherche d'un emploi

03. Encourager la formation et le partage d'expérience

62%

des cadres seraient intéressés par une formation sur les bonnes pratiques en matière de télétravail

04. Accompagner la transformation des pratiques managériales



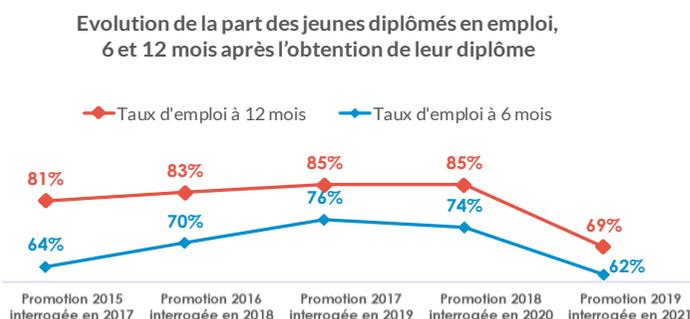
des cadres estiment que le télétravail suppose une évolution des pratiques managériales

Observations spécifiques pour 2020 et 2021

Une dégradation de la primo-insertion sur l'année 2020, une dynamique du marché de l'emploi cadre qui s'est rétablie en 2021.

L'année 2020 a été marquée par une baisse des recrutements de cadres, en particulier pour les jeunes diplômés (-26%). Seul le secteur de la santé a connu une hausse des recrutements en 2020. Les conditions d'insertion des jeunes diplômés se sont dégradées, avec davantage de recrutements en CDD/contractuels. On observe également un développement des modes de recrutement internes à l'entreprise et un décalage plus important entre l'emploi occupé et la formation initiale. Dans ce contexte, le niveau d'études reste le meilleur passeport pour l'accès à l'emploi et la discipline de formation initiale reste le principal critère de recrutement pour les entreprises.

L'insertion des jeunes diplômés s'est fortement compliquée



La crise a eu pour effet une dégradation du type d'emploi occupé à 12 mois : la part des contrats de type CDD / contractuel est ainsi passée de 25% à 37% entre la promotion 2018 (interrogée en 2020) et la promotion 2019 (interrogée en 2021). On observe également une inadéquation plus importante entre la discipline de formation, le niveau de qualification, et les aspirations personnelles par rapport à l'emploi occupé à 12 mois.

L'année 2021 a été marquée par une reprise de confiance des entreprises, et des projets de mobilité externe en progression pour les cadres : l'APEC relève une forte progression des projets de reconversion professionnelle, de déménagement ou de changement d'employeur. L'indicateur des offres d'emploi déposées à l'APEC constitue un bon baromètre de l'emploi : la région Auvergne-Rhône-Alpes se montre ainsi particulièrement dynamique, avec 7 000 postes proposés fin 2021. On observe néanmoins un phénomène d'embouteillage sur le marché du travail, lié à l'arrivée simultanée de plusieurs générations dont la primo-insertion a été retardée par la crise sanitaire.



► Les étudiants ont des attentes diverses

La FAGE est la première organisation syndicale étudiante en France. Lors de son audition, sa Présidente régionale, Mme PISANESCHI, a souligné que beaucoup d'étudiants s'engageaient dans une voie de formation généraliste, sans objectif professionnel très précis. C'est lors du choix d'un master ou d'un doctorat que l'enjeu de l'insertion professionnelle intervient, avec dans certains cas des remises en question difficiles à vivre, voire des déceptions lorsqu'il n'est pas possible d'accéder à la formation souhaitée.

Cette difficulté s'explique notamment par la distinction couramment admise en France entre premier emploi et premier « job étudiant » : celui-ci n'est pas considéré comme un « vrai emploi », alors qu'il s'agit bien d'une expérience professionnelle (relation managériale, relation clientèle...) qu'il conviendrait de mieux valoriser. Il serait également nécessaire de mieux accompagner les étudiants dans ces expériences professionnelles, lors de la recherche d'emploi ou en matière d'information sur les droits sociaux.

Les formations professionnalisantes permettent d'organiser les études dans l'objectif d'accéder à un métier précis : dans ce cas, l'enjeu est de fluidifier le dialogue entre l'établissement de formation, l'employeur et l'étudiant. Par ailleurs, les systèmes de formation par alternance permettent d'une manière générale de renforcer l'appétence des jeunes pour leurs études.



Une transformation très attendue

Face à la transformation des organisations et en réponse à de nouvelles attentes sociétales, les acteurs de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation ont déjà engagé de fortes évolutions.

Cette démarche doit encore être amplifiée pour répondre aux transformations de l'emploi et des compétences, au plus près des besoins des territoires.

Les réorientations s'expliquent souvent par un manque de visibilité sur la réalité des métiers : il serait nécessaire d'anticiper cette découverte des métiers dès la première année dans l'enseignement supérieur et de favoriser les aller/retour entre le monde universitaire et le monde du travail. Concrètement, il s'agit de mieux reconnaître les compétences professionnelles acquises et d'améliorer l'individualisation des parcours lors d'une reprise d'études.

Une meilleure reconnaissance des compétences acquises dans le cadre d'un engagement associatif serait également nécessaire : gestion, management d'équipe, communication... Les dispositifs seraient ainsi plus cohérents avec les incitations à l'ouverture sur le monde et à l'engagement qui sont adressées aux étudiants. Le dispositif d'année-césure reste par exemple méconnu des étudiants : ses conditions de mise en œuvre, assez restrictives, en limitent le développement.

Ces premières expériences professionnelles ou extra-universitaires sont souvent appréciées par les recruteurs, alors qu'elles sont encore trop peu valorisées dans l'enseignement supérieur : il conviendrait de systématiser leur prise en compte, dès la première année de licence. L'individualisation des parcours demande des moyens humains, un dialogue entre l'étudiant et son établissement de formation, qui ne peuvent être remplacés par des procédures administratives, des services dématérialisés gérés par des algorithmes, qui accentuent le sentiment d'incompréhension et de frustration des étudiants.

La crise sanitaire a eu des conséquences importantes dans le monde étudiant : les projets de mobilité et les expériences extra-universitaires ont été très limités voire annulés, alors que l'entraide entre pairs s'est développée. Les étudiants de la « génération COVID » expriment de fortes inquiétudes sur la valeur de leur diplôme et par conséquent sur leurs conditions d'insertion sur le marché du travail.

Pour certains, des formes de multi-activités peuvent permettre de concilier la sécurité des ressources financières et l'intérêt d'une activité professionnelle.

Les étudiants constituent une population très diverse et très hétérogène, selon les filières de formation, les établissements, ou les origines sociales : il convient de mieux prendre en compte cette diversité pour que la vie étudiante soit vécue comme une expérience positive, permettant de construire en toute sérénité son parcours de formation et d'accès à l'emploi.



Les attentes des étudiants pour le monde du travail peuvent sembler contradictoires : d'une part, ils expriment un souci d'employabilité, de sécurisation de leur insertion et de leur niveau de vie dans une logique de « rentabilité » de leur diplôme, et d'autre part, ils aspirent à un épanouissement dans le travail, avec un attrait renouvelé pour des métiers artisanaux par exemple.

► Les conditions de vie et d'insertion des étudiants se sont dégradées



Lors de leur audition, les représentants de l'UNEF ont souhaité rappeler le contexte général de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la recherche en France. Depuis le processus de Bologne amorcé en 1998 pour rapprocher les systèmes d'enseignement supérieur des pays européens, de nombreuses lois ont modelé l'ESRI : loi LRU, Loi Fioraso, loi ORE... De plus, le monde de la recherche est désormais soumis à une multiplication des appels à projets (investissements d'avenir...).

L'UNEF revendique un accès inconditionnel aux formations supérieures, et l'abandon de Parcours-Sup, qui introduirait une forme de sélection sociale par les pré-requis et démarches demandés aux bacheliers (rédaction d'une lettre de motivation...). La France reste cependant un des pays occidentaux où l'accès au supérieur est le plus massif et le taux d'abandon en première année de licence reste important, en particulier pour les jeunes issus des filières technologiques ou professionnelles.

Pour les étudiants, l'enjeu principal est aujourd'hui l'orientation et la connaissance des métiers : le marché du travail est méconnu des étudiants, et pour l'UNEF, les moyens disponibles pour accompagner les jeunes dans leur orientation restent insuffisants. Les étudiants indiquent que les dispositifs d'accompagnement proposés par l'Université sont encore trop souvent méconnus. Il en résulte des choix d'orientation, de filières par défaut ou subis. L'enjeu est de donner à chaque étudiant la capacité

de choisir et de suivre sa formation, son parcours.

Les conditions d'études sont aussi au centre des préoccupations de l'UNEF¹² : les conditions de vie structurent la vie étudiante et impactent le parcours de formation et d'insertion professionnelle des étudiants.

Beaucoup d'étudiants sont contraints de se salarier pendant leurs études : l'emploi étudiant est décrit par l'UNEF comme subi et nuisible à la poursuite des études, même si les emplois étudiants peuvent constituer une forme de découverte du monde professionnel et de professionnalisation.

Les choix d'orientation, de filières seraient ainsi davantage subis que choisis, même si quelques dispositifs, comme le service civique, peuvent répondre à des vocations : il reste cependant globalement difficile de se projeter dans l'avenir au vu des conditions matérielles de la vie étudiante.



S'agissant des attentes des étudiants par rapport au monde du travail, l'épanouissement personnel et la rémunération sont cités parmi les premiers critères de choix. L'entrée dans le monde du travail s'effectue généralement sous la forme d'emplois précaires, ce qui peut inciter à un retour aux études précoce ou à une formation continue.

Les valeurs des jeunes sont impactées par leurs incertitudes sur l'avenir, qu'il s'agisse des difficultés à se projeter dans le monde professionnel, ou des incertitudes sur le changement climatique. La valeur « développement durable » prend une place croissante dans les attentes des jeunes : on observe ainsi une demande croissante de formations sur les enjeux de développement durable et pour les domaines de recherche en lien avec des enjeux sociétaux.

La question de la lutte contre les discriminations est aussi de plus en plus présente dans les préoccupations des étudiants : des actions de sensibilisation auprès des étudiants sont pertinentes avant l'entrée dans le monde du travail.



La génération « COVID » a été très marquée par les effets de la crise sanitaire, qui a entraîné une dégradation significative des conditions de vie et d'études : il convient de rappeler que les établissements d'enseignement supérieur se sont largement mobilisés pour apporter des réponses appropriées.

Ces difficultés semblent avoir altéré la capacité d'agir des jeunes sur leur environnement et sur leur parcours : les étudiants auditionnés ont insisté sur le fort sentiment de résignation de leur génération face à leur avenir et dans la construction de leur parcours professionnel.

¹² cf enquête réalisée auprès de 1972 étudiants clermontois sur leurs conditions de vie.

► L'apprentissage dans l'enseignement supérieur mérite une régulation

L'apprentissage connaît une dynamique importante dans l'enseignement supérieur, en particulier depuis la réforme de 2018¹³ : un tiers des apprentis suivent aujourd'hui une formation de l'enseignement supérieur, alors qu'ils n'étaient qu'un sur cinq avant 2018. Le taux de rupture du contrat d'apprentissage est relativement faible à ces niveaux, ce qui laisse supposer que l'orientation a été bien réalisée pour ces jeunes. L'enjeu porte davantage sur la continuité des parcours en apprentissage à ces niveaux, du BTS à Bac+5. L'INPG a par exemple mis en place un programme pilote pour favoriser l'ouverture sociale de ses formations en apprentissage.

La réforme de 2018 a entraîné une dérégulation du système de l'apprentissage, avec une multiplication du nombre de CFA et un développement de pratiques commerciales parfois abusives : frais d'inscription élevés, remboursement des coûts de la formation demandé à l'apprenti... L'enjeu est aujourd'hui d'éviter une dévalorisation de l'apprentissage par ces pratiques abusives : il faut souligner que cette voie de formation permet de faciliter l'accès à l'enseignement supérieur à de nombreux jeunes.



Lors de son audition, l'ANAF a insisté sur la méconnaissance du monde du travail par les jeunes, et sur le sentiment que l'orientation valait un choix définitif de métier, sans retour possible. Les ruptures prématurées de contrat (28% tous niveaux confondus) sont souvent liées à des orientations contraintes, parfois impactées par la vision familiale. Une meilleure connaissance des métiers est nécessaire, dès le primaire quand cela est possible, ainsi qu'une meilleure utilisation des heures d'orientation au collège et au lycée. L'ANAF propose notamment de généraliser à tous les élèves de 3^{ème} un programme de découverte des métiers, sur le modèle des 3^{ème} prépa-métiers.

Les attentes des jeunes sur le sens du travail sont plus présentes dans les nouvelles générations, qui cherchent à être en accord avec les valeurs prônées par l'entreprise. Les apprentis du supérieur expriment le sentiment « d'apprendre plus vite, avec moins de cours » que les autres étudiants. Ils semblent aussi développer plus de maturité.

Le retour à l'équilibre financier du système d'apprentissage va nécessiter des mesures correctives à la réforme de 2018 : pour l'ANAF, il convient de ne pas pénaliser les niveaux infra-Bac et Bac, pour lesquels l'apprentissage est une voie de formation différenciante en matière d'employabilité, ce qui est moins le cas dans le supérieur.

De plus, pour éviter des effets d'aubaine, les aides aux entreprises ne devraient pas totalement compenser le coût de l'accueil de l'apprenti.

Le développement de l'apprentissage dans le supérieur est d'ores et déjà limité par les capacités d'accueil des établissements et par les difficultés de certains jeunes à trouver des employeurs. Les voies de formation doivent s'envisager de manière complémentaire et sans concurrence.¹⁴



¹³ Loi du 5 septembre 2018 « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel »

¹⁴ Les 24 propositions de l'ANAF dans le cadre de l'élection présidentielle 2022 : [ANAF. La voie des apprentis. Propositions présidentielle 2022.pdf](#) - [Google Drive](#)

► L'engagement étudiant est à valoriser

L'AFEV est une association qui propose à des jeunes de s'engager dans des actions de lutte contre les inégalités, en créant des liens de solidarité entre les campus et les quartiers populaires. Environ 1200 jeunes s'engagent dans ces actions chaque année en Auvergne-Rhône-Alpes : mentorat, service civique dédié à des actions éducatives, colocations à projets solidaires...

L'AFEV promeut une vision de l'engagement des jeunes, en considérant qu'ils ont beaucoup de choses à apporter à la société, et qu'il faut leur faire une place dans le milieu associatif : ils sont accompagnés pour le développement d'actions concrètes et pour leur permettre de s'exprimer sur leur vision du monde. Ni enseignant, ni parent, ni même intervenant social ou spécialiste de l'éducation, c'est l'accompagnement par un "pair" qui plus est, bénévole ou volontaire, qui va permettre la création d'un lien particulier avec l'enfant et non une approche technique spécifique.



Un questionnaire adressé aux jeunes engagés au sein de l'AFEV en novembre 2021 permet de mieux comprendre les ressorts de leur engagement : il s'agit majoritairement de jeunes femmes, plutôt domiciliées dans les grandes villes et qui se déclarent plutôt satisfaites de leur orientation et de leurs études. L'engagement est motivé par la recherche d'une expérience enrichissante, la volonté d'agir sur la société et d'aider un enfant.¹⁵

Pour quelles raisons t'es tu engagé(e) à l'AFEV ?

Envie de s'impliquer dans un QPV	Pour aider un enfant	Pour vivre une expérience étudiante enrichissante	Pour participer à la construction d'une société plus égalitaire	Pour acquérir des compétences utiles à ton cursus	Pour valider ton engagement dans ton cursus	Pour savoir de quoi tu es capable et mieux te connaître	Pour rencontrer d'autres étudiants/se faire des amis
825	2667	1870	1498	1509	701	1088	623
27%	88%	62%	49%	50%	23%	36%	20%

Source : AFEV

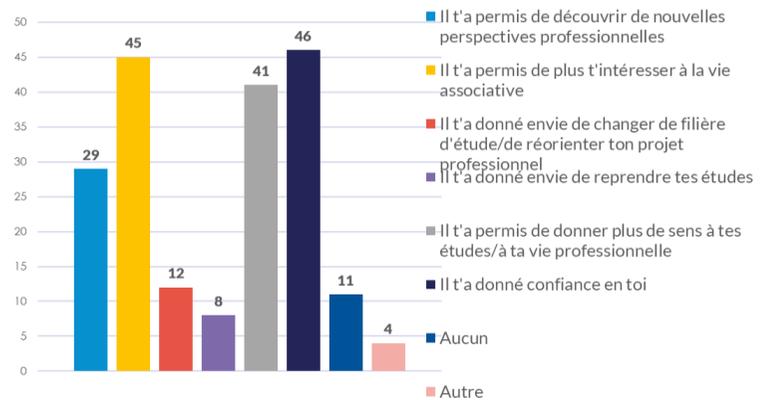
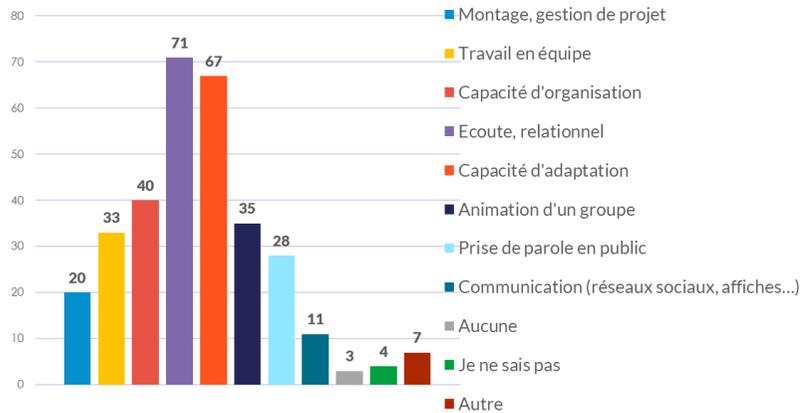
¹⁵ Extraits du questionnaire adressé par l'AFEV à ses engagés : 3032 répondants entre novembre et décembre 2021.

L'enjeu est de valoriser cet engagement, en identifiant ce qu'il a apporté et les compétences développées, notamment relationnelles. Pour cela, des temps collectifs sont proposés (« valorisation des compétences » et « préparer son CV & LM ») ainsi qu'un accompagnement individuel (temps d'échange, entretien « blanc » etc.).

La reconnaissance de cet engagement à l'université est un autre objectif porté par l'AFEV : des partenariats ont été noués avec certains établissements, certaines filières pour reconnaître cet engagement sous la forme d'unité d'enseignement attribuant des crédits ECTS (European Credits Transfer Scale - Système européen de transfert et d'accumulation de crédits), inscription au supplément au diplôme, octroi de bonus..... La loi Égalité et Citoyenneté du 27 janvier 2017 généralise l'obligation de mise en place d'un dispositif de reconnaissance de l'engagement étudiant au sein des établissements d'enseignement supérieur.

Le questionnaire de l'AFEV permet également d'identifier les principaux sujets de préoccupation des jeunes engagés : l'éducation, le climat et la santé sont les plus cités. S'agissant de leur perception de l'avenir, ils sont relativement peu nombreux à se déclarer confiants (25%), et ils souhaitent très majoritairement exercer un métier ayant du sens pour améliorer la société ou agir sur le climat.

Expériences et compétences acquises dans le cadre de l'engagement à l'AFEV



Source : AFEV

Le travail par passion

D'après l'étude de l'Institut Montaigne « Une jeunesse plurielle-Enquête auprès des 18-24 ans »¹⁶ publiée en février 2022, c'est d'abord l'intérêt du travail qui motive les jeunes dans le choix d'un emploi : **pour 42 % d'entre eux, leur choix prioritaire se porte sur un domaine qui les anime.** Ce choix de « passion » vient très nettement avant des motivations mercantiles et la sécurité de l'emploi (5 %). « Cela suggère donc que les jeunes veulent avant tout s'investir dans leur travail et en retirer des satisfactions personnelles autres que purement pécuniaires » estime le think tank, « on est loin d'avoir affaire à une génération désabusée ou platement utilitariste ». Cette orientation est encore plus marquée chez les filles que chez les garçons, et chez les jeunes issus de familles au capital culturel élevé.

Un autre constat peut sembler également étonnant : le choix d'un emploi « dans une entreprise socialement responsable et attentive aux questions d'environnement » n'est pas prioritaire. Il n'est cité que par 4 % des jeunes (en premier choix), le plus bas score de l'ensemble des choix possibles.

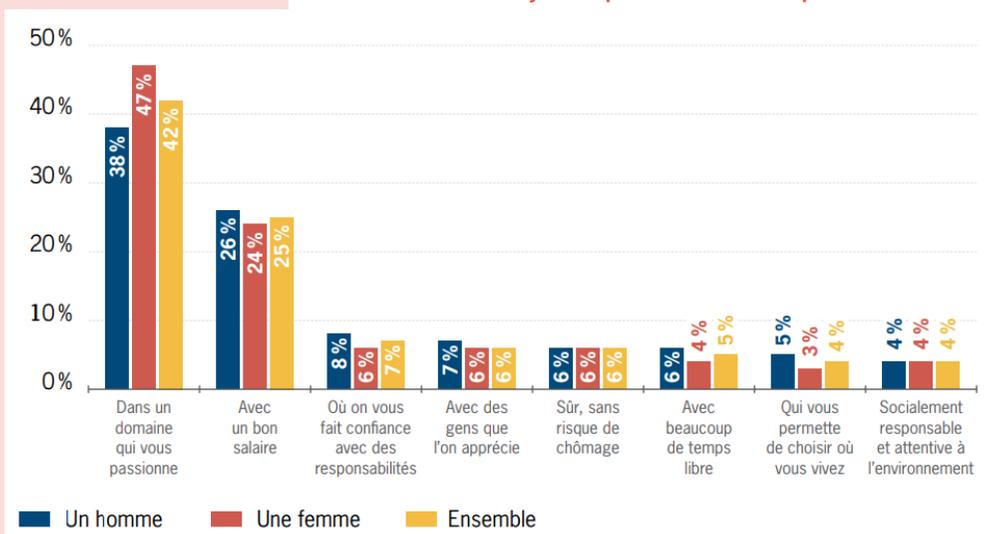
L'étude de l'Institut Montaigne permet les comparaisons entre générations. La hiérarchie des préférences en matière d'emploi est un peu différente dans les générations précédentes, surtout celle des parents (les Baby Boomers sont, sur ce registre, plus proches des jeunes que la génération des parents).

En effet, dans la génération des parents le choix d'un « métier-passion » a moins la cote, alors que les préoccupations de sécurité de l'emploi sont deux fois plus élevées que chez les jeunes.

Pour le think tank, « ce résultat paraît bien paradoxal puisque, en France, l'organisation du marché du travail fait porter aux jeunes l'essentiel du poids de la flexibilité de l'économie. Cependant des travaux avaient montré que la crainte de perdre son emploi était plus élevée dans les pays avec des statuts d'emploi très protecteurs, car la possibilité de retrouver un emploi une fois qu'on l'a perdu paraît alors plus faible (du fait d'une plus faible rotation sur les emplois) ». Et il conclut : « C'est peut-être un mécanisme de ce type qui explique la survalorisation (par rapport aux jeunes) de la sécurité de l'emploi dans la génération des parents. »

Les jeunes sont également moins attachés que leurs parents ou grands-parents à leur ancrage local. Ils expriment un désir de mobilité géographique pour aller vivre prioritairement dans des villes moyennes et pour une proportion notable (21 %) à l'étranger.

Les motivations des jeunes pour choisir un emploi selon le sexe



¹⁶<https://www.institutmontaigne.org/ressources/pdfs/publications/une-jeunesse-plurielle-enquete-aupres-des-18-24-ans-rapport.pdf>

► L'enseignement supérieur et la transition écologique

La COP2 étudiante qui s'est déroulée à Grenoble les 10 et 11 avril 2021, avec d'une part un festival/forum et d'autre part le volet COP impliquant les responsables d'établissements du supérieur, démontre toute l'attente des étudiants sur le volet climatique.

L'« Accord de Grenoble » prévoit 11 engagements communs à tout l'enseignement supérieur français, dans l'objectif de former tous les étudiants en formation initiale et continue aux enjeux du développement durable. Il s'agit également de s'assurer de la capacité des étudiants à utiliser ces compétences dans le monde professionnel. Un autre volet de l'Accord concerne la transition écologique des campus, avec des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Au 8 octobre 2021, 55 établissements avaient signé l'« Accord de Grenoble », dont 35 écoles d'ingénieur : au total, 316 050 étudiants sont impactés, soit 11.6%. L'objectif est désormais de mobiliser davantage les universités. Les premiers établissements signataires étaient en effet pour la plupart déjà positionnés sur les enjeux de développement durable au niveau de leur gouvernance, notamment dans les grandes écoles qui doivent sans cesse veiller à leur attractivité auprès des étudiants. La démarche est plus difficile à conduire au sein des universités, dont les instances de gouvernance sont plus collégiales. Pour convaincre les établissements, il faut éviter la posture « militante ». Il faut aussi éviter de réduire la démarche à sa seule dimension « technique ».

Les groupes de travail mis en place en amont de la COP ont permis d'engager le dialogue entre étudiants, personnels et universitaires : les établissements impliqués dans la COP 2 Étudiante ont souhaité pérenniser ces groupes de travail pour maintenir des espaces de dialogue sur ces enjeux en leur sein. La pérennisation de l'association a également semblé nécessaire afin d'assurer le suivi et l'élargissement de la démarche.

Le Livre blanc constitue la synthèse des contributions et des solutions issues de la COP.

Le prérequis est l'engagement des équipes dirigeantes, qui doivent considérer la transition écologique comme une priorité. Le pôle Développement durable et responsabilité sociétale (DDRS) de l'établissement doit être développé et disposer d'une ligne budgétaire dédiée. Cet engagement doit aussi être pris en compte dans le système d'évaluation nationale des établissements et dans les critères de classement pour les écoles. Il est aussi nécessaire de mieux valoriser les engagements des étudiants et des enseignants.

Ces choix impliquent des arbitrages au sein des établissements : suppression ou dévalorisation de certains enseignements afin d'intégrer les enjeux environnementaux, réaffectation de ressources au détriment d'autres thématiques...



L'enjeu est de bien former les étudiants : les enseignants ont besoin d'être accompagnés dans cette démarche.

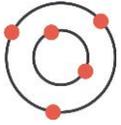
Il est aussi nécessaire de repenser la formation : rendre les étudiants acteurs, en s'appuyant sur les plus engagés, rendre la formation obligatoire, former le personnel en s'appuyant sur les enseignants engagés...

Les acteurs ont besoin d'être mieux connectés, ce qui implique de la coopération et de l'interdisciplinarité : c'est le rôle de la COP2 étudiante.

Il faut aussi intégrer un tissu économique varié : cibler les petites structures, les TPE/PME, valoriser la capacité d'action des étudiants au sein des entreprises et dans la société, et interroger le sens et l'utilité du travail ;

Des enjeux d'égalité, de diversité, de précarité et de santé sont à prendre en compte.

Un bilan annuel systématique sur les émissions de gaz à effet de serre doit être réalisé dans les établissements.



Les **enjeux** pour l'avenir :

Les étudiants ont des attentes fortes, des questionnements de plus en plus intenses : il faut élargir la démarche à d'autres acteurs du supérieur (CROUS, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche...) et diversifier les établissements touchés (BTS, DUT...).

L'enseignement supérieur a une fonction pivot entre le monde des études et le marché du travail : son rôle est de préparer les étudiants à un monde du travail adapté aux enjeux contemporains, dans lequel le développement durable sera de plus en plus présent. Il est nécessaire de créer des espaces de dialogue entre toutes les parties prenantes : étudiants, administrations, enseignants-chercheurs, entreprises...



Les **objectifs** de l'association COP2 Etudiante :

Il s'agit tout d'abord d'élaborer un référentiel de bonnes pratiques : centraliser des informations et des références pour tout établissement ou association étudiante qui souhaite entamer sa transition socio-écologique.

Il s'agit également d'accompagner la volonté politique : créer du lien entre toutes les parties prenantes de l'ESR et les initiatives étudiantes, et aider à faire porter une voix commune aux instances de gouvernement. La posture de l'étudiant est essentielle dans cette démarche, il doit être pleinement impliqué dans ce dialogue.

On observe une réelle prise de conscience des acteurs de l'ESR sur le développement durable (DD), la prise en compte de ces enjeux est aussi une obligation pour les

établissements prévue dans la Loi de Programmation de la Recherche. De plus, le rapport Jouzel, réalisé à la demande du Ministère de l'enseignement supérieur, préconise de généraliser l'intégration des enjeux de développement durable à toutes les formations supérieures (cf encadré p. 52).

Cette prise de conscience pose plusieurs enjeux

Comment passer de la sensibilisation aux actions concrètes ?

Comment accompagner tous les établissements, y compris les universités ?

Quelle place accorder aux étudiants dans la démarche ?

Comment améliorer la capacité des étudiants à s'intégrer au monde du travail ?

Les formations au développement durable doivent s'articuler avec les autres contenus de formation, pour mieux répondre aux attentes des employeurs

L'objectif est d'éviter l'écueil du « marketing », du « greenwashing », d'un effet de mode, même si la communication reste un moteur pour favoriser l'engagement des établissements.

La répartition géographique des établissements signataires est aussi liée à la densité territoriale de l'ESR, qui est très présent en Auvergne-Rhône-Alpes par exemple. L'enjeu est surtout de convaincre les établissements encore réticents que le projet peut s'adapter à toutes les formations, y compris celles qui peuvent sembler moins directement liées au développement durable (droit, sciences humaines et sociales...).

Une collaboration renforcée avec le Ministère de l'enseignement supérieur pourrait permettre de lever des obstacles administratifs, de trouver des leviers pour accompagner les établissements : cadrage réglementaire des diplômes nationaux, Arrêté Licence, ou Programme Pédagogique National des IUT... Des leviers incitatifs sont aussi à développer : dans l'évaluation ou le classement des établissements. Jusqu'à présent, le Ministère de l'enseignement supérieur a plutôt fait preuve d'inertie sur ces sujets, qui ont été relégués par la gestion de la crise COVID. Le Conseil régional pourrait aussi prendre sa part dans cette démarche, à travers ses politiques de soutien aux établissements ou d'appels à projets.

Les obstacles à lever semblent nombreux pour faire aboutir la démarche au sein des établissements : comment en particulier mobiliser et former les enseignants à ces enjeux ? Les limites sont réelles et ne doivent pas être sous-estimées, la mise en œuvre de groupes de travail dédiés au sein de chaque établissement doit permettre d'amorcer la réflexion sur les freins et les leviers d'action. Il s'agit de trouver un compromis entre l'ambition de transformation portée par l'association et la capacité réelle des établissements à s'inscrire dans la démarche.

Il convient également de veiller à rester connecter aux préoccupations du monde économique, qui a besoin de personnels bien formés aux métiers, notamment sur les enjeux de développement durable. En matière de formation, l'approche DD est davantage « par compétences » que « par métiers » : c'est un enjeu systémique, qui doit prendre en compte les enjeux économiques. D'une manière générale, l'objectif est de renforcer les liens entre l'enseignement supérieur, la recherche et le monde de l'entreprise, qui est pour le moment peu impliqué dans les travaux de la COP.

Les attentes du monde socio-économique

► Sur la digitalisation des métiers

C'est un enjeu essentiel pour l'UIMM (Union des industries mécaniques et de la métallurgie) qui regroupe des activités très variées : mécanique, aéronautique... L'organisation professionnelle est engagée depuis plusieurs décennies dans des initiatives dans le domaine de la formation, dans une logique de complémentarité avec le système éducatif.

Ces secteurs industriels sont particulièrement présents en Auvergne-Rhône-Alpes, qui est une des régions les plus industrialisées d'Europe : 98% des salariés travaillent dans des TPE/PME. Près de la moitié des emplois concernent des fonctions de production et de maintenance : cette structure de l'emploi est assez stable. La féminisation reste assez faible (22%).



- Stratégie industrielle, entre ancrage territorial et mondialisation
- Développement durable et décarbonation : repenser la chaîne de l'énergie
- Innovation et créativité : de la R&D, mais pas seulement. L'innovation est aussi managériale, organisationnelle
- Accompagnement des compétences



Ces enjeux doivent être analysés au regard de plusieurs axes d'évolution :

- Evolution des marchés
- Evolution des performances économiques
- Evolution des organisations de travail et du management
- Evolution des technologies
- Evolution des métiers et des emplois



Face à une population de salariés vieillissante aux savoir-faire essentiels pour les activités de l'industrie, il est nécessaire de :

- Améliorer l'employabilité de salariés âgés, experts et maîtrisant ces savoir-faire ;
- Favoriser l'attractivité des métiers avec une meilleure communication, d'autre part grâce à l'adaptation des conditions de travail et des modes de management aux attentes des jeunes générations

- Organiser les transferts d'expériences et de savoir-faire entre les générations, préparer le renouvellement générationnel, face au risque d'une perte de compétences au niveau des techniciens.

Les emplois évoluent mais sans rupture majeure dans leur structure. Il y a toujours des besoins en compagnons, techniciens et en managers intermédiaires : certains de ces recrutements restent toujours difficiles.

Il ne faut pas uniquement des montées en compétences mais un élargissement du champ de compétences : si des besoins en expertise très spécialisée sont bien identifiés, on assiste davantage à l'élargissement de la « boîte à outils » des salariés, sous l'effet d'une transformation lente des métiers. L'adaptation au numérique se réalise progressivement, mais sans remettre fondamentalement en cause le contenu de l'emploi. L'enjeu est aujourd'hui d'intégrer de nouvelles technologies dans l'organisation du travail.



L'UIMM dispose d'un bon maillage territorial : il s'agit de s'appuyer sur les traditions industrielles de chaque bassin d'emploi pour proposer une approche fine, adaptée aux spécificités locales. Le tissu industriel est essentiellement composé de TPE/PME, alors que les grands groupes sont généralement représentés dans les conseils d'administration des écoles ou dans les conseils de perfectionnement : il y a un risque de « déformation » par rapport aux préoccupations de ce tissu industriel local.

L'UIMM s'appuie aussi sur son travail régulier de classification des emplois et compétences en entreprises, sur la réalisation d'études de court et moyen termes dans le cadre des observatoires paritaires sur les métiers et qualifications, et sur les analyses produites par des think tank comme la « Fabrique de l'industrie ».

Ces études permettent notamment de nourrir les réflexions sur le contenu et l'évolution des formations.



Le numérique et l'innovation impactent l'industrie depuis plusieurs décennies : on assiste à une accélération et à une diversification des technologies, avec une porosité croissante entre des environnements technologiques très différents.

L'accès aux technologies a également tendance à se démocratiser, avec un usage croissant dans l'emploi : objets connectés, interfaces homme/machine...

Les savoir-faire de l'industrie évoluent et doivent répondre à des attentes complémentaires : des savoirs de spécialisation, un élargissement du champ des compétences à mobiliser par chacun et une importance croissante des savoir-être.

Le système de formation est à l'écoute de l'environnement économique, s'adapte, évolue, mais encore trop lentement pour diverses raisons :

► Les processus de création ou de révision des formations sont lourds, complexes, en raison des contraintes institutionnelles et réglementaires : la volonté des acteurs locaux n'est pas en cause, mais le dialogue est parasité par le processus institutionnel au détriment du contenu,

► La présence des entreprises aux conseils d'administration, aux conseils de perfectionnement pourrait être encore renforcée,

► Il est aussi nécessaire de changer les représentations sur l'enseignement supérieur et la recherche, jugés « hors sol » par certaines PME ou ETI, et de ne pas focaliser tous les partenariats socio-économiques sur la recherche et les besoins des grands groupes industriels,

► Il n'est pas nécessaire de créer de nouvelles structures mais de s'appuyer sur les outils existants, comme ViaCompétences,

► Les acteurs économiques peuvent être utilement associés à la révision ou à la création de parcours de formation, notamment pour la définition des référentiels sous l'angle des compétences. C'est une confrontation de points de vue constructive et enrichissante pour toutes les parties prenantes.

L'anticipation de l'évolution des compétences est un enjeu qui doit être traité au niveau collectif, mais aussi au niveau individuel, au sein de l'entreprise : les travaux d'observation et les enjeux identifiés en région sont transmis au niveau national, pour alimenter le dialogue de branche. La volonté politique des partenaires sociaux ne se traduit pas systématiquement dans le dialogue social en entreprises : certains employeurs ne sont pas réceptifs à ces enjeux.

Comment mieux connecter, mieux faire entendre la voix des TPE/PME dans le monde universitaire ? C'est un enjeu central car les représentations sur l'ESRI sont plus fortes dans ce type d'entreprises. La solution pourrait passer par l'instauration de quotas au sein des conseils d'administration, en multipliant si besoin le nombre de sièges attribués aux entreprises.

La crise sanitaire a mis en évidence l'importance des compétences liées à la gestion de l'instabilité et de l'insécurité, en particulier pour les jeunes.

► Sur la relation entre besoins et formation

La genèse du projet Hall 32 de Clermont-Ferrand illustre cette relation. Il s'appuie sur un réseau d'acteurs locaux, dans l'objectif de répondre à des besoins identifiés : volontés affirmées de grands groupes, acteurs institutionnels, et structures de formation historiques et pérennes.

Le Hall 32 s'est appuyé sur l'expérience de Michelin en matière de formation, qui a permis de nouer des relations fortes entre acteurs locaux (Éducation nationale, entreprises...). Le groupe Michelin a fermé son école technique et a investi dans un nouveau modèle partenarial, avec une gouvernance publique/privée qui inclut notamment le Rectorat.

Les partenaires du projet

Il s'agit d'une part de promouvoir l'industrie, ses métiers et les nouvelles technologies auprès des jeunes, des familles et des personnes en réorientation professionnelle, et d'autre part d'accompagner le développement des entreprises.

En matière de formation, le Hall 32 propose de la formation initiale et continue : l'objectif est de compléter l'offre existante, en s'appuyant sur la mixité des publics, afin de développer des compétences pour les entreprises régionales.

Le Hall 32 a un statut de CFA pour la majorité des formations, et un statut d'établissement hors contrat pour les classes de seconde. Les formateurs en matières générales sont issus du GRETA ou salariés du Hall 32 dans certains cas, et Michelin met à disposition 8 techniciens formateurs.

Les formations initiales sont ciblées sur des métiers en tension (maintenance, conduite de ligne de production...). La formation continue est organisée sur demande des entreprises, avec des contenus adaptés aux besoins. Le Hall 32 ne propose pas de prestations d'orientation, mais vise à informer et sensibiliser le public scolaire aux métiers industriels.

Une attention particulière est donnée aux compétences transversales dans les formations initiales, pour préparer les jeunes à leur parcours professionnel et à l'évolution des métiers : les capacités de décision sont en particulier à développer, à travers des jeux de rôle et une responsabilisation dans le fonctionnement quotidien du Hall 32.

En complément, le « Campus des talents » s'adresse à des jeunes en rupture scolaire, notamment issus de zones rurales, après repérage par des acteurs associatifs.

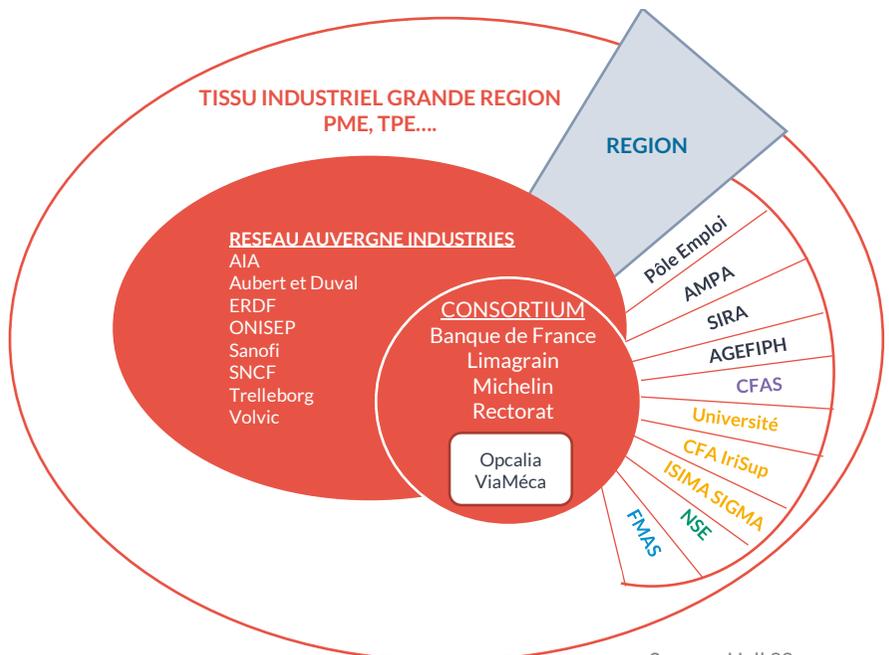
Depuis son ouverture en septembre 2019, le bilan d'activité du Hall 32 a été fortement impacté par la COVID 19.

Les ambitions pour l'avenir s'organisent autour de 3 axes :

- l'accompagnement des personnes, de leurs compétences et de leur employabilité, dans le cadre de partenariats renforcés avec l'Éducation nationale et l'enseignement supérieur,
- l'accompagnement des entreprises et le développement économique du territoire,
- l'accompagnement de la démarche de développement durable.

Le projet est localisé à Clermont-Ferrand et s'appuie sur l'écosystème local : il a cependant pour ambition de s'adresser à tous les acteurs et territoires de la région.

L'écosystème du Hall 32 de Clermont-Ferrand



Source : Hall 32

► Sur les métiers de la culture et de la communication

L'AFDAS est un des nouveaux opérateurs de compétences (OPCO) issus de la réforme de la formation professionnelle de 2018 : il couvre les secteurs de la culture, des industries créatives, des médias, de la communication, des télécommunications, du sport, du tourisme, des loisirs et du divertissement.

Il dispose d'un budget de 600 millions d'euros attribués par France Compétences, dont près des deux tiers sont consacrés au financement de l'alternance. Les secteurs d'activité concernés sont très majoritairement composés de petites structures (92% des entreprises adhérentes ont moins de 11 salariés en Auvergne-Rhône-Alpes).

L'apprentissage a connu une très forte progression (+70% en 2021) : c'est une nouvelle mission pour les OPCO, qui ont dû adapter leur organisation à cette nouvelle compétence. Alors que l'apprentissage était traditionnellement développé dans certaines branches, comme le sport, d'autres branches comme la communication, l'audiovisuel, l'édition ou le spectacle vivant, ont bénéficié des aides au recrutement d'apprentis mises en place par le Gouvernement (jusqu'à 8 000 euros par apprenti). Dans les structures associatives, d'autres types d'aides publiques à l'embauche, comme les contrats aidés, sont traditionnellement mobilisés.

Plus de 60% des contrats visent une certification supérieure au niveau 4 (bac).



L'AFDAS est engagé dans deux COEF (Contrat d'objectifs emploi-formation) :

- Un nouveau COEF 2020-2025 pour la culture, élargi au spectacle vivant, à l'audiovisuel, l'exploitation cinématographique, l'édition, les arts visuels et les jeux vidéo.
- Le COEF Hôtellerie restauration hébergement, qui couvre notamment le champ de l'hôtellerie de plein air.

Les COEF permettent d'initier un travail collégial, avec les institutions et les partenaires sociaux sur les enjeux emploi-formation d'un secteur d'activités.

L'AFDAS participe également à deux conférences des financeurs :

- pour le secteur du sport ;
- pour le secteur des télécoms.

Ces conférences permettent d'échanger sur les besoins en emploi et formation de la branche et d'orienter ainsi la commande publique de formation (CARED collectif, marché de formation...)

Les études et diagnostics

Les données sont publiques et consultables¹⁷ :

- des diagnostics action sur l'impact de la crise dans la presse (février 2021), dans le spectacle vivant (avril 2021) ;
- des études et travaux sectoriels : Contrat d'étude prospective (CEP) dans la publicité (2019) et cartographie prospective du sport (juillet 2021) ;
- des études régionales et des travaux intersectoriels : sur l'évolution des modes de vie et consommation (juillet 2021)...

L'enjeu est d'intégrer à ces réflexions l'ensemble des acteurs concernés, en particulier l'éducation nationale ou le Ministère de la culture lorsqu'il est concerné.

L'AFDAS a bénéficié d'un budget du Conseil régional AURA de 500 000 euros pour conduire une étude sur les enjeux emploi-formation du secteur du jeu-vidéo.

¹⁷ Un site internet est dédié aux observatoires de branche : <https://observatoires.afdas.com/>

L'enseignement supérieur et l'AFDAS :

Un partenariat entre l'AFDAS et la FCU (Formation continue à l'université) a été signé en juin 2021, afin de travailler sur les enjeux de formation professionnelle et de développement de l'alternance du secteur¹⁸. En réponse aux attentes des entreprises, il apparaît en particulier nécessaire d'introduire davantage de souplesse dans les parcours de formation.

Travailler ensemble sur la formation professionnelle

- Permettre aux établissements de connaître et comprendre les modalités de prise en charge administrative et financière des formations et des contrats en alternance par l'AFDAS ;
- S'appuyer sur les processus de l'AFDAS pour enrichir les démarches d'amélioration continue mis en place dans les établissements ;
- Référencer l'offre de formation des universités afin d'outiller l'AFDAS dans sa mission d'accompagnement des très petites, petites et moyennes entreprises dans l'accès des salariés de ces entreprises à la formation professionnelle ;
- Permettre l'accès des universités aux appels d'offres de l'AFDAS ;
- Promouvoir le déploiement de parcours de certification homogènes sur l'ensemble du territoire ;

- Mettre en place des groupes de travail régionaux sous l'impulsion des acteurs du territoire (Région, Etat...) associant : OPCO, DREETS, Pôle Emploi, CFA etc... pour travailler ensemble sur la promotion de l'apprentissage ;
- Développer de nouvelles certifications professionnelles et enrichir des certifications existantes avec l'acquisition de compétences émergentes afin de favoriser l'emploi ; l'AFDAS pouvant apporter sa connaissance des besoins de formation dans les secteurs qu'il couvre (notamment à travers les observatoires de branches et les OPQM) et les universités leur expertise de l'ingénierie de formation.

Travailler avec l'enseignement supérieur pour développer l'alternance dans les secteurs ayant besoin de compétences

- Faire se rencontrer les branches professionnelles avec ces établissements ;
- Développer de nouveaux parcours en y mixant formation initiale et pratiques professionnelles.

Les rencontres territoriales de l'apprentissage

La politique apprentissage doit répondre à la fois aux besoins des branches, des entreprises, des futurs alternants et leurs familles. C'est à l'ensemble des acteurs de l'apprentissage, d'orchestrer la circulation la plus fluide possible entre ces besoins.

Proposer des parcours de formation avec des modalités pédagogiques diversifiées et des rythmes souples

en réponse aux contraintes structurelles des branches.

Interroger les besoins des entreprises en 360 degrés

Sur la base d'un baromètre des besoins.

¹⁸ La FCU est un réseau d'experts d'une centaine de membres, tous acteurs publics de la formation continue. (universités, écoles, INP, CNAM...). Ce réseau s'appuie sur une association loi 1901 : la Conférence des Directeurs des Services Universitaires de Formation Continue (CDSUFC).

► Sur la fonction publique territoriale

En Auvergne-Rhône-Alpes, la fonction publique territoriale (FPT) représente environ 230 000 agents, un chiffre en augmentation régulière, soit 7,2% de l'emploi salarié de la région. Il s'agit essentiellement d'emplois d'exécution (catégorie C), dans les domaines du scolaire, du périscolaire, du social et de la petite enfance.

Plus de la moitié des agents de la FPT exercent dans une commune, alors que les 18 plus grandes collectivités concentrent 30% des agents (Région, métropoles, départements...)

On compte davantage de contractuels dans la région (23,5%) que dans les autres régions françaises (21% en moyenne) : il s'agit de contrats aidés, de contrats de mission...

 44% des agents exercent dans la filière technique, 71,8% des agents appartiennent à la catégorie C, 15,1% à la catégorie B, et 9,4% à la catégorie A.

L'analyse qualitative des besoins en ressources humaines réalisée en 2018 par le CNFPT indique que les enjeux de développement durable, de transition énergétique ou d'automatisation sont considérés comme ayant peu d'impact sur l'évolution des compétences à l'échelle de la FPT. Les enjeux liés à la digitalisation et au numérique apparaissent plus significatifs. Mais c'est principalement l'impact des difficultés financières qui préoccupe les responsables RH.¹⁹

Le renouvellement générationnel apparaît comme un enjeu important, au vu de la structure des âges de la FPT : 40,1% des agents ont plus de 50 ans. Les nouveaux entrants sont plus jeunes, plus souvent contractuels, et sont recrutés à

38% dans des structures intercommunales, plus souvent pour des activités liées aux personnes âgées, à la petite enfance ou à l'animation.

La FPT compte 244 métiers au total, même si 16 métiers concentrent 54,4% des agents. Certains métiers connaissent des difficultés de recrutement, en particulier dans la police municipale, les métiers techniques en milieu rural ou dans la petite enfance.



D'après cette enquête de 2018, l'impact de la numérisation concernera principalement les métiers de la gestion, de l'accueil. L'impact des évolutions technologiques, notamment l'automatisation, est ciblé sur les métiers techniques. L'impact de la transition environnementale concernera principalement les métiers des espaces verts.

Pour les responsables des ressources humaines de la FPT, le principal objectif reste la maîtrise des coûts RH, tous types de collectivités confondus. Le développement des compétences et de la formation sont aussi cités comme des objectifs importants.

S'agissant des modalités de formation, la formation à distance avait été expérimentée avant la crise du COVID, surtout pour les catégories A.

Les contenus de formation ont été adaptés pour accompagner les évolutions organisationnelles et managériales, notamment la mise en place du télétravail. Les

thématiques de l'inclusion, de la lutte contre les discriminations ou du handicap sont également prises en compte.

A l'avenir, un enjeu important concerne l'accompagnement des reconversions professionnelles pour les agents de catégorie C qui exercent des métiers pénibles.

La fonction publique territoriale n'échappe pas aux enjeux managériaux du monde du travail : développement du télétravail, lutte contre les discriminations, parité... avec un besoin d'accompagnement et de formation des managers sur ces sujets. Les collectivités s'emparent de ces sujets de manière très variable, il y a autant de politiques RH que d'employeurs dans la FPT. Avec l'élévation du niveau de diplôme des candidats dans les concours de la FPT, la question du management des jeunes générations se pose encore davantage.

Les liens entre le CNFPT et les milieux académiques sont très peu développés : participation à quelques salons étudiants, mais pas de partenariats institutionnels spécifiques avec l'enseignement supérieur en AuRA. De nombreux formateurs du CNFPT sont cependant issus du monde universitaire, qui constitue un vivier de compétences.

Les thèses CIFRE sont très peu développées dans la FPT, le dispositif reste méconnu des employeurs publics et les jeunes chercheurs n'identifient pas toujours les collectivités locales comme un terrain de recherche.

La diminution progressive du nombre de collectivités en France, avec un renforcement du niveau intercommunal, devrait permettre d'atteindre plus facilement une taille critique pour mettre en œuvre et fédérer une stratégie RH/formation sur un territoire.

¹⁹ Étude menée en 2018 par l'Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT et par les délégations régionales du CNFPT.

Les attentes des milieux académiques

► Les évolutions socio-économiques et l'offre de formation

Une mission réglementaire encadrée

L'accompagnement des transitions du travail et des métiers, notamment la sensibilisation au développement durable, fait partie des missions de l'Université définies par le Code de l'Éducation. Cette préoccupation se retrouve également dans le Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI) du Conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes.

Le Code de l'Éducation définit les différentes missions des établissements d'ESRI, qui contribuent notamment à :

- La réussite de toutes les étudiantes et de tous les étudiants
- Le développement de la recherche, support nécessaire de toutes les formations dispensées, la diffusion des connaissances, et l'élévation du niveau scientifique, culturel et professionnel de la Nation
- La croissance et la compétitivité de l'économie
- La réalisation d'une politique de l'emploi prenant en compte les besoins économiques, sociaux, environnementaux et culturels et leur évolution prévisible
- La sensibilisation et la formation aux enjeux de la transition écologique et du développement durable



Les schémas régionaux de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI) définissent des priorités territorialisées. En Auvergne-Rhône-Alpes, le SRESRI prévoit en particulier un « *soutien à des parcours de formation répondant aux besoins exprimés par les acteurs économiques afin de renforcer l'insertion professionnelle et de permettre aux grands secteurs économiques de disposer des compétences au plus près des besoins réels et suffisamment ouverts et créatifs pour anticiper les évolutions des contenus de formation* ».

Une offre de formation sous divers formats

L'offre de formation d'une université est variée, avec différents types de diplômes préparés.

Les priorités stratégiques de formation sont définies par le **contrat quinquennal d'établissement** : mise en cohérence de la politique de l'Université avec les priorités de l'État (loi ORE, Cordées de la réussite, Campus des Métiers et des Qualifications, Campus connectés, adaptation de l'offre de formation à la diversité des publics, réforme premiers cycles, insertion professionnelle, vie étudiante et documentation...)

Pour les diplômes d'État (licence, master, doctorat, DUT, diplômes d'ingénieurs...), l'Université détient une accréditation pour une durée de cinq ans, sur la base d'un dossier soumis à évaluation préalable du HCERES et respectant la réglementation nationale (arrêtés et décrets). Le processus d'accréditation est long (2 ans) et peu souple, il fige les formations pour une durée assez longue.

Les diplômes d'établissement et formations modulaires sont ouverts en formation initiale (de façon complémentaire ou non avec un diplôme d'État) ou en formation continue (à la carte, standard) : ils permettent une adaptation plus souple, des innovations dans le contenu des formations (transversalité, modularité...).

Des dispositifs de formation spécifiques sont mis en œuvre dans le cadre de réponses à des appels à projet, relevant notamment du Programme Investissements d'Avenir (PIA) : IDEX/I-SITE, Nouveaux Coursus Universitaires (NCU), Structuration de la Formation par la Recherche dans les Initiatives d'excellence (SFRI), ExcellencES, DemoES...

Les modalités d'interaction avec le monde socio-économique et les capacités de réaction sont donc très différentes selon le type et la nature des formations.

Diplômes nationaux et formation professionnelle

La phase d'accréditation des diplômes nationaux constitue un moment essentiel dans la prise en compte des évolutions socio-économiques.

Tout d'abord, dans la phase d'auto-évaluation par les conseils de perfectionnement, avec une implication des intervenants professionnels.

Ensuite, dans la prise en compte du cadre réglementaire lié à l'évaluation ou à l'accréditation, plus ou moins contraignant selon les diplômes (Programme Pédagogique National des IUT, Commission des Titres d'Ingénieur...)

L'établissement peut aussi donner des inflexions (en licence, master...), mais elles restent souvent assez limitées sur la dimension professionnalisante.

Cette prise en compte des évolutions socio-économiques est donc inégale dans les maquettes d'enseignement selon la nature et le niveau de la formation.

Les modalités privilégiées pour la formation aux enjeux professionnels sont :

- Unités d'enseignement transversales sur des problématiques générales
- Sensibilisation et accompagnement au projet professionnel
- Projets collectifs, projets tutorés, challenges...
- Stages et unités d'enseignement professionnels
- Implication structurante des professionnels dans la formation (parrainage de promotion)

En conclusion, quels leviers ?

Les services d'appui, à destination des étudiants comme des enseignants, doivent être développés et être plus visibles : Bureaux d'aide à l'insertion professionnelle, Observatoires de l'insertion professionnelle et des métiers, services d'innovation pédagogique...

Le travail sur les décroissements disciplinaires et la flexibilité des parcours, facilité par des évolutions en cours, doit être accentué : approches par compétences, usage du numérique...

Les relations stratégiques entre les établissements et le monde socio-économique, auxquelles incitent les programmes du PIA et qui passent par des structures spécifiques (fondations, clubs des entreprises, pôles de compétitivité...) doivent être développées sur le volet formation, et pas uniquement sur le volet recherche/innovation.

Une politique de sensibilisation et de formation continue des enseignants et enseignants-chercheurs doit être mise en oeuvre, incluant les problématiques économiques et sociétales.

Les étudiants doivent être impliqués dans la transformation de l'offre de formation, notamment sur les enjeux sociétaux : cf. COP2 étudiante et « Accord de Grenoble ».

La formation par apprentissage dans l'enseignement supérieur peut être encore développée.

L'exemple du projet « ExcellencES » de l'Université Clermont Auvergne



Pour une approche systémique de la relation entre l'Université et son environnement :

- Des relations institutionnalisées, au sein des instances universitaires et d'un Club des entreprises
- Un développement concerté de la formation tout au long de la vie, de l'apprentissage et d'une offre de formation diversifiée en lien avec les filières (notamment dans le cadre des Campus des Métiers et des Qualifications)
- Des projets partagés dans le champ de la recherche et de l'innovation : laboratoires communs, implication de l'Université dans le projet du « Parc Cataroux » de Michelin
- De nouvelles modalités de dialogue science-société au sein du monde socio-économique (médiation scientifique, sciences collaboratives) et impliquant les étudiants

La transition environnementale est un enjeu prioritaire, transversal, et déjà bien pris en compte. Il s'agit surtout de dépasser les enjeux techniques pour mieux prendre en compte les enjeux sociétaux dans les formations : il est nécessaire d'impliquer également les disciplines SHS, qui peuvent sembler moins directement concernées que certains secteurs comme le bâtiment... C'est le sens du rapport Jouzel qui préconise d'élargir la sensibilisation au développement durable à toutes les formations supérieures (cf encadré n°9). Il faut cependant éviter l'écueil du « saupoudrage » des formations, avec de nouveaux contenus de formation qui viennent se substituer aux enseignements fondamentaux : un équilibre est donc à trouver.

Le système de formation doit répondre à plusieurs tensions :

- au niveau disciplinaire, entre spécialisation technique et approche horizontale,
- au niveau temporel, le rythme d'évolution des techniques est plus rapide que celui de l'adaptation des formations.

Une approche globale est donc nécessaire, un « socle culturel » commun à tous les étudiants permettant par exemple de resituer la question de l'innovation dans une perspective historique d'évolution des techniques.

La formation continue est un levier pour développer des relations permanentes et agiles avec le monde socio-économique, dans une logique de flexibilisation des parcours, et avec l'intérêt d'une mixité des publics formation initiale/ formation continue.

La place des enseignants associés, professionnels en activité pourrait être renforcée : ils interviennent sous différents statuts, mais les marges de manœuvre pour leur recrutement sont limitées au niveau de chaque établissement. Tous les besoins ne peuvent être couverts aujourd'hui. La reconnaissance de leur investissement pose aussi un problème, avec des rémunérations peu attractives.

Rapport Jean Jouzel (février 2022) : " Sensibiliser et former aux enjeux de la transition écologique et du développement durable dans l'enseignement supérieur"²¹

Les six actions proposées



La mobilisation des personnels de l'enseignement supérieur sera favorisée.



Toutes les formations de l'enseignement supérieur devront évoluer.



Les établissements d'enseignement supérieur accéléreront et renforceront leur implication.



La mobilisation des étudiants sera encouragée.



La transition écologique devient un critère de référence pour les activités des établissements et des opérateurs.



Faciliter et suivre le déploiement des propositions.

²⁰ <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2022-02/rapport-former-aux-enjeux-de-la-transition-ecologique-dans-l-es-pdf-16808.pdf>.

► Le projet Climasup de l'INSA

Le groupe INSA est composé de 14 écoles d'ingénieurs, formant 15 000 étudiants, en 5 années après le Bac. Le projet ClimaSup INSA vise à intégrer les enjeux énergie-climat dans les enseignements existants, tout au long du parcours de formation, en allant au-delà du « verdissement ». La collaboration avec le think tank « The Shift Project » permet d'avoir un regard extérieur sur ces questions.

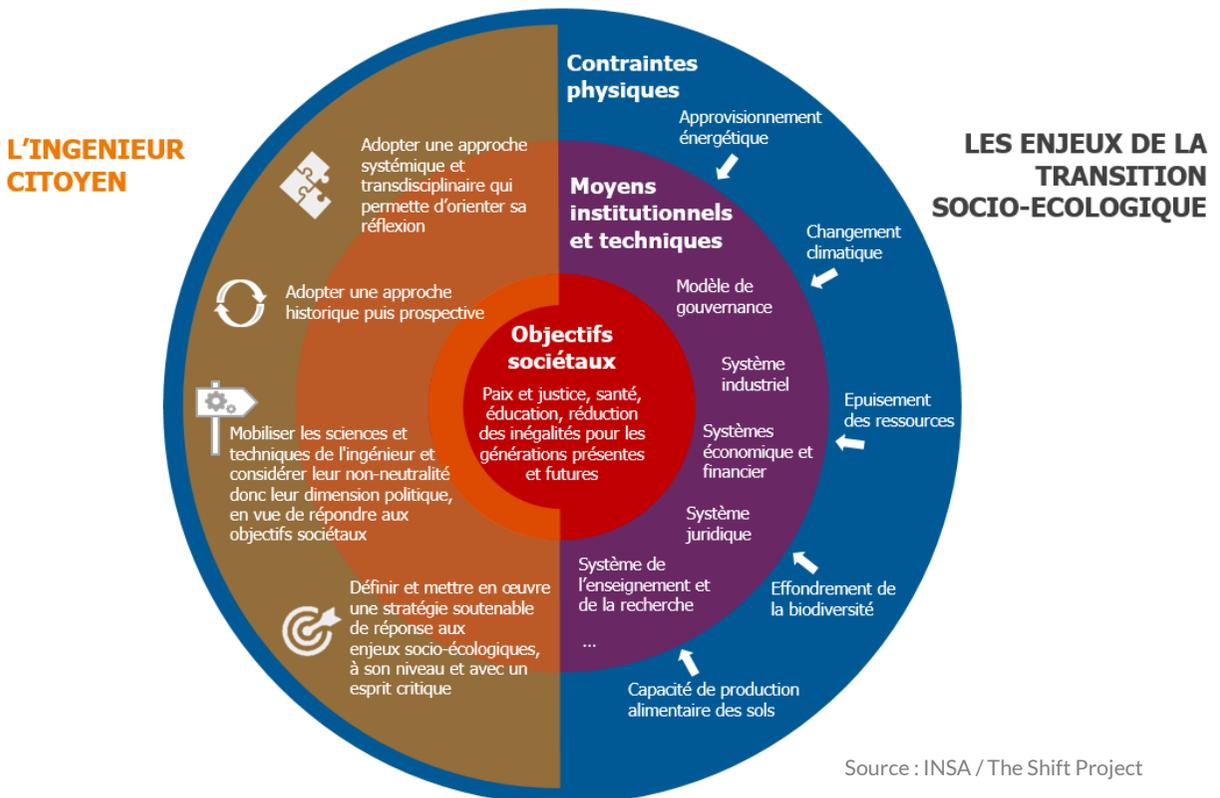
La démarche mise en place par The Shift Project s'est appuyée sur une étude mettant en évidence la faible part de formations obligatoires sur les enjeux climat/énergie dans les formations supérieures. Le projet ClimaSup s'est dans un premier temps focalisé sur les formations initiales d'ingénieur, dans une logique de co-construction, avec pour objectif d'améliorer la formation continue des enseignants sur ces enjeux.

L'élaboration d'un nouveau référentiel d'objectifs d'apprentissage a pour objectif de replacer les objectifs sociétaux au centre des missions de l'ingénieur.

La déclinaison opérationnelle du projet est pilotée « à la carte » par chaque établissement du groupe INSA.

Le bilan intermédiaire fait apparaître les éléments suivants :

- Une forte adhésion au projet des partenaires mobilisés
- Un intérêt d'autres établissements du supérieur pour le projet, mais des partenariats économiques plus difficiles à mobiliser
- Un contexte COVID qui n'a pas été facilitant pour accompagner les enseignants et les élèves
- Un besoin de formation pour accompagner les enseignants
- Une mise en œuvre différenciée en lien avec la diversité des établissements INSA : une équipe dédiée au sein de l'établissement est un facteur de réussite



L'objectif pour la prochaine étape est d'élargir le cercle des partenaires et d'améliorer l'implication des enseignants, dans une approche très pragmatique.

Le rôle des étudiants est central dans la mise en œuvre du projet : l'importance des enjeux climat/énergie fait l'objet d'un consensus parmi les étudiants de l'INSA, qui souhaitent redonner du sens à des enseignements essentiellement techniques. De nombreuses initiatives associatives témoignent de cet engagement des élèves INSA dans le domaine du développement durable, au-delà du « greenwashing ».

Les enjeux portent aujourd'hui sur :

- Les moyens pour mieux impliquer les étudiants dans cette réflexion sur l'évolution des formations
- L'accompagnement de cette demande croissante de sens, de ce désir d'engagement
- Les moyens pour toucher les étudiants les moins sensibilisés, les moins impliqués sur ces questions
- L'implication, l'association des enseignants sur l'évolution du contenu des formations



On observe une implication très hétérogène des étudiants selon les établissements INSA, le pilotage interne du projet étant très variable : c'est une des conditions de réussite pour un déploiement de la démarche à d'autres établissements du supérieur.

La transformation des contenus de formation, des cours est complexe à mettre en œuvre dans les établissements (quels cours supprimer ?). Les formations ont néanmoins beaucoup évolué et ne se cantonnent plus aux savoirs techniques : les enjeux interdisciplinaires, sociétaux sont davantage pris en compte, dans une approche systémique.

La transformation opérationnelle de cette démarche dans les établissements nécessite des ressources : la mise à disposition de moyens humains, d'une équipe projet repose sur le volontarisme de chaque établissement.

Le rapport Jouzel et la COP étudiante de Grenoble (avril 2021) ont acté l'engagement des établissements du supérieur sur la question de la sensibilisation des étudiants aux enjeux du développement durable. Il s'agit aujourd'hui de lever les freins, les obstacles : l'implication des étudiants dans la transformation des formations et l'amélioration de la formation des enseignants, au niveau de la gouvernance des établissements, sont deux pistes intéressantes.

La généralisation de la démarche peut sembler difficile, en particulier dans les universités (moins de moyens et plus d'étudiants), ou pour certaines disciplines de SHS. L'implication des enseignants dans cette démarche doit s'accompagner d'une réflexion sur leur statut et la reconnaissance de leur engagement. L'approche doit donc être adaptée pour tenir compte de la diversité de la population étudiante.

Il s'agit d'apporter les évolutions nécessaires aux formations, sans « changer pour changer ».

La place des entreprises peut sembler encore réduite aujourd'hui : malgré des sollicitations, peu d'entre elles ont développé une réflexion sur le sujet.

Certains secteurs d'activité sont particulièrement concernés par les enjeux de développement durable (agriculture par exemple) : une implication des établissements de formation spécialisés serait intéressante (ISARA, VétagroSup...)

Le rapport final « ClimatSup INSA : Former l'ingénieur du 21^e siècle »²¹ a été publié le 10 mars 2022 : ce document a vocation à accompagner les établissements d'enseignement supérieur qui souhaitent, eux aussi, intégrer les enjeux socio-écologiques au cœur de leurs formations.

²¹ <https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2022/03/ResDec-Climatsup-INSA-version-Web.pdf>.

► L'Institut d'Etudes du Travail de Lyon

L'Institut d'Etudes du Travail de Lyon (IETL) a été créé en 1951 dans un objectif de formation syndicale, puis il a évolué vers de la formation initiale, à partir du niveau licence. Ses 3 composantes sont : le droit social, l'ergonomie, et la sociologie.

L'IETL forme environ 400 étudiants au niveau master en droit social et en ergonomie, sur des métiers d'avocat, de juriste RH, de gestion RH au niveau international, de spécialistes de la protection sociale. Il propose également des thèses CIFRE²².

Les conditions d'insertion professionnelle sont assez favorables dans certaines disciplines qui demandent une expertise croissante (droit social...). Dans le cadre de ses recommandations, le HCERES a demandé à l'IETL d'améliorer le suivi professionnel des étudiants, ce qui pose de nombreuses difficultés : mise en place du RGPD qui limite l'utilisation des bases de contacts, faible taux de réponse sur les enquêtes d'insertion...

En matière de recherche, l'IETL est impliqué dans 3 principaux laboratoires pluri-disciplinaires et pluri-sites :

- Le **CERCRID** (Centre de recherche critique sur le droit), avec l'équipe MTO à Lyon (Mutations du Travail et Organisations en temps de crise) ;
- Le **Centre EVS** (Environnement, ville et société), qui organise par exemple les journées « Travail et anthropocène » ;
- Le **Centre Max Weber** (sociologie, discriminations ...) qui porte par exemple le projet CRAVAT sur les enjeux vestimentaires au travail.

Au sein de l'Université Lyon 2, l'IETL est une composante fondée sur un objet davantage que sur une discipline de formation, avec une place importante de la recherche et des partenariats avec les acteurs institutionnels emploi/formation.



L'IETL s'inscrit dans le projet de structuration de l'université Lyon 2, au sein de l'un de ses huit pôles transversaux, mais aussi dans son projet « Sciences et société ».

Pendant la crise sanitaire, l'Université Lyon 2 a souhaité maintenir autant que possible la continuité des enseignements, ce qui a posé des problèmes sur la durée (décrochage des étudiants, épuisement du personnel, usure du distanciel...). Les personnels ont aussi constaté une grande détresse psychologique des étudiants pendant cette période.

La crise sanitaire a eu pour effet d'accélérer la numérisation et la transformation des pratiques pédagogiques : ces nouvelles modalités sont plébiscitées par les étudiants, mais elles demandent d'une part des outils numériques performants, et d'autre part, un investissement très chronophage pour les enseignants. La faiblesse du niveau en langues étrangères des étudiants, y compris en anglais et à niveau Bac+5, est très préoccupante et constitue un frein à l'insertion professionnelle dans certains secteurs.

Le sous-financement structurel de l'université française est établi par de nombreux rapports²³ : il s'agit d'une part d'un enjeu RH pour mieux accompagner les étudiants et répondre à leurs besoins, et d'autre part d'un enjeu immobilier, la configuration des locaux actuels, construits dans les années 70, n'étant plus adaptée aux besoins (moins de cours en amphithéâtre, développement du numérique...). Il apparaît nécessaire de réorganiser les enseignements, de développer les TD et de réduire les cours magistraux.

Cette baisse constante des moyens de l'ESR s'accompagne d'une hausse constante des effectifs d'étudiants : c'est finalement l'enseignement supérieur privé qui se développe au détriment de l'enseignement supérieur public. Sur ce point, il faut distinguer les différents types d'établissements du supérieur (grandes écoles, écoles privées, universités...) qui ne sont pas confrontés aux mêmes difficultés. Par ailleurs, certaines disciplines avec diplôme d'Etat (médecine, architecture...) sont moins directement en concurrence avec le secteur privé. L'augmentation des frais d'inscription à l'université peut être une réponse à ce problème de financement, mais à condition de mettre en place un système de bourses solide.

Les inégalités constatées entre établissements de formation se retrouvent ensuite dans les parcours professionnels des étudiants en termes de rémunération, d'employabilité...

La capacité de l'ESR à accompagner les transformations du travail et des métiers nécessite des moyens humains et de management : équipement informatique, numérisation des ressources documentaires...

²² Les formations initiales et professionnelles proposées par l'IETL : <https://ietl.univ-lyon2.fr/>.

²³ On peut citer par exemple la note du Conseil d'Analyse Economique de novembre 2021 : Enseignement supérieur : pour un investissement plus juste et plus efficace - <https://www.cae-eco.fr/staticfiles/pdf/cae-note068.pdf>

Face à ce contexte de transformation de la structure des emplois et des compétences, comment les acteurs de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation peuvent-ils anticiper et contribuer ?

Comment soutenir et accélérer les transformations de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation ?

- Comment répondre aux fortes attentes sur l'**évolution de l'offre de formation** exprimées par les acteurs ? Comment améliorer la **réactivité** face aux mutations du travail, des métiers et des organisations et se donner les moyens d'**anticiper** les transformations ?
- Comment répondre aux attentes et aspirations des **nouvelles générations** par rapport au travail ? Comment trouver un équilibre entre l'**individualisation** croissante du travail et le besoin de faire collectif ?
- Comment veiller à la « montée en compétences », traiter les **difficultés de recrutement**, et éviter le risque d'un décalage entre le niveau de qualification des actifs et la structure de l'emploi ? Comment rééquilibrer la part de formation initiale et de **formation continue** dans le parcours des individus pour qu'ils s'adaptent mieux aux évolutions de l'emploi et au rythme des transformations ?
- Comment les acteurs de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation travaillent ces évolutions au cœur de leurs **territoires** d'implantation ?

Les établissements et leurs partenaires dans les politiques de site, les collectivités locales, la Région conduisent cette réflexion et peuvent garantir l'articulation de ces différents niveaux.

Le prochain Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation 2022-2028 en sera l'occasion.

Dans le cadre du plan France 2030, l'État impulse des transformations sur l'ensemble des écosystèmes depuis ceux de la formation jusqu'à ceux de la transformation industrielle. Il s'agit d'adapter l'offre de formation pour répondre aux besoins récurrents et nouveaux en termes de métiers.

L'appel à Manifestations d'Intérêt "Compétence et métiers d'avenir" vise en particulier à "adapter l'appareil de formation des jeunes et des salariés aux métiers de demain", en identifiant les enjeux de formation par filière, à partir de diagnostics nationaux et territoriaux.

Cette démarche aura à être déclinée au niveau régional ("Métiers 2030"). Il convient d'en organiser le déploiement à l'échelle territoriale. Cette question est particulièrement importante en Auvergne-Rhône-Alpes : première région industrielle de France et seconde offre de formations supérieures et de recherche en France.

Comment décliner en Auvergne-Rhône-Alpes le projet de Conférence des métiers et des compétences actuellement mis en place à l'échelle nationale ?²⁵

²⁴ La première conférence des métiers et des compétences s'est déroulée le mercredi 16 mars, et a réuni des experts, partenaires sociaux, entreprises, acteurs de la formation professionnelle et de l'emploi. A cette occasion, s'est réuni le premier comité ministériel de pilotage « Enseignement et Formation » de France 2030.



Les préconisations du CESER

Présentation des axes

- ▶ **Axe 1** : Observer et anticiper : c'est urgent
- ▶ **Axe 2** : Mobiliser tous les acteurs pour l'évolution des compétences : c'est essentiel
- ▶ **Axe 3** : Transformer l'offre de formation du supérieur : c'est l'enjeu !



Les préconisations du CESER

Axe 1

Observer et anticiper : c'est urgent

Un diagnostic est à réaliser avec les acteurs de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation en Auvergne-Rhône-Alpes pour anticiper les métiers d'avenir. Il convient de réinvestir dans le système universitaire pour prendre en compte ces anticipations dans le domaine de la recherche et des formations. Il est également nécessaire de faire évoluer les formations de licence (et de niveau bac+3 en général) pour mieux répondre aux besoins du monde économique, aux difficultés de recrutement, et aux attentes des étudiants.

► Préconisation 1 :

Une structure pour fédérer les acteurs

La nécessité de la création d'un Centre régional des compétences et des métiers, déjà évoquée dans la contribution « *Etudier et réussir en Auvergne-Rhône-Alpes* » (2019) se confirme pour proposer un espace ressources à disposition des établissements d'enseignement supérieur et de recherche : publications, modules de formation pour les professionnels, espace de réflexion sur les besoins de formation, les flux et les capacités d'accueil, amélioration de l'orientation et du lien infra-bac/supérieur (qui fait quoi et avec quelle formation ?)

► Préconisation 2 :

Des commandes de recherche

Déployer des actions de recherche pour répondre aux enjeux d'anticipation des mutations du travail et des métiers. Les problématiques d'évolution des compétences et des métiers méritent d'être éclairées par des résultats d'actions de recherche. Il est souhaitable que des appels à projets régionaux soient expérimentés sur différents champs disciplinaires : observation du

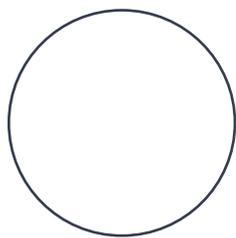
travail et du management, développement du télétravail, enjeux de l'emploi dans les filières d'activité... Ces appels à projets ont des conditions de réussite : il conviendra en particulier d'associer le monde académique et le monde socio-économique, dans une approche opérationnelle et interdisciplinaire.

► Préconisation 3 :

Renforcer la professionnalisation dans toutes les formations

Il est nécessaire de confirmer et de renforcer la dimension professionnelle de toutes les formations universitaires : il s'agit de relier davantage les apports théoriques à une pratique professionnelle. C'est un enjeu essentiel au niveau Bac+3 (licence) pour répondre aux besoins de recrutement. Cela concerne également certaines formations de niveau master, dont les enseignements sont essentiellement théoriques.

La mutualisation de plateaux techniques à l'échelle d'un site doit aussi permettre de mieux lier formation, recherche et entreprises.



Axe 2

Mobiliser tous les acteurs pour l'évolution des compétences : c'est essentiel

Les espaces de dialogue entre monde socio-économique, associatif et monde de l'enseignement supérieur et de la recherche existent au niveau d'un établissement, d'un site, ou d'un secteur économique (fondations, pôles de compétitivité, conseils de perfectionnement, campus des métiers et des qualifications...). L'enjeu est désormais de passer à une vision à la fois territoriale et opérationnelle. Il convient de développer de multiples relations entre enseignants-chercheurs et professionnels, en les impliquant dans les problématiques des PME, et de revaloriser les secteurs d'activité qui concernent des métiers en tension.

► Préconisation 4 :

Une conférence des métiers et des compétences

Dans la droite ligne des propositions du Ministère du Travail issues de la Conférence des métiers et des compétences, les acteurs régionaux devront être mobilisés pour la réalisation d'un diagnostic partagé : les espaces régionaux de dialogue quadripartite réunissant Etat et acteurs de l'enseignement supérieur, Région, organisations professionnelles et syndicales devront travailler sur ces enjeux de mutations et de compétences, et recenser les dispositifs d'accompagnement des mutations existants. Cette préconisation complète la proposition de création d'un Centre régional des métiers et des compétences.

► Préconisation 5 :

Des enseignants-chercheurs formés sur les compétences transversales

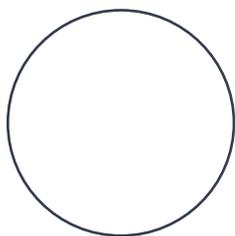
L'importance des mutations techniques et sociétales nécessite la mise en oeuvre d'actions régionales pour accompagner les enseignants-chercheurs dans la prise

en compte de ces évolutions : il serait souhaitable que la Région dégage des moyens et impulse un plan de formation des enseignants-chercheurs sur les transitions et l'évolution des compétences économiques, sociales, techniques et environnementales.

► Préconisation 6 :

Des parcours croisés entre l'enseignement et les entreprises

Favoriser la mise en oeuvre de dispositifs d'accueil croisé, d'aller-retour entre le monde académique et le monde socio-économique : accueil de dirigeants et de cadres dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche et mise à disposition d'enseignants-chercheurs dans les organisations : entreprises, collectivités territoriales, associations.... Ces échanges de pratiques sont déjà expérimentés par certains établissements : la Région pourrait en soutenir la généralisation dans l'objectif d'accélérer les partenariats dans le domaine de la recherche ou de la formation.



Axe 3

Transformer l'offre de formation du supérieur : c'est l'enjeu !

Les transitions économiques, technologiques et sociétales recouvrent un spectre très large. Elles doivent être davantage prises en compte notamment dans les formations managériales. Il s'agit aussi de répondre à la massification de l'enseignement supérieur et à la diversification des profils étudiants. Ces besoins de changement portent à la fois sur la formation initiale (scolaire ou alternance) et sur la formation tout au long de la vie.

► Préconisation 7 :

Sensibiliser tous les étudiants à l'entrée dans le supérieur

Assurer une formation pluri-disciplinaire aux enjeux des transitions dès le début du cursus post-bac. La création de blocs d'enseignements transversaux et le déploiement d'une approche par les compétences dans toutes les formations permettraient de doter les étudiants d'outils méthodologiques et transdisciplinaires. Cette préconisation s'inscrit dans la droite ligne du rapport Jouzel (2022) qui recommande de généraliser la sensibilisation aux enjeux environnementaux à toutes les formations supérieures.

► Préconisation 8 :

Assurer et certifier les compétences transversales

En fin de cursus diplômants, à Bac+3, +5 ou +8, il serait souhaitable que la Région soutienne la mise en oeuvre d'un processus de certification des compétences transversales acquises par l'étudiant. Ces compétences opérationnelles sont nécessaires à une intégration rapide dans le monde du travail : elles pourraient être développées dans le cadre de modules de formation innovants et participatifs, valorisant l'engagement étudiant.

► Préconisation 9 :

Développer une offre de formation en alternance et en formation continue

Pour accompagner la transformation des compétences dans le monde du travail, il est nécessaire de poursuivre le développement de l'offre de formation en alternance, en particulier dans les disciplines des sciences humaines et sociales où elle reste encore peu développée. La qualité de ces formations doit faire l'objet d'une attention particulière. Le développement de la formation tout au long de la vie dans le supérieur doit s'accompagner d'une évolution de l'ingénierie de formation et de la pédagogie pour s'adapter aux attentes des actifs.

► Préconisation 10 :

Mieux prendre en compte l'expérience professionnelle

La réforme de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) doit permettre de mieux valoriser l'expérience professionnelle acquise par les personnes lors d'une reprise d'études ou en formation continue. C'est aussi l'objectif de la Validation des Acquis Professionnels (VAP) qui pourrait se développer pour faciliter l'accès de personnes peu qualifiées à l'enseignement supérieur.



Conclusion

Cette contribution du CESER Auvergne-Rhône-Alpes met l'accent sur l'importance et l'urgence des transformations et des compétences actuellement attendues dans tous les milieux professionnels. En insistant sur l'étendue des enjeux de transition, elle décrit comment les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche pourront contribuer aux changements qui s'opèrent dans les organisations de travail et dans l'acquisition des compétences attendues.

Pour ce faire, ce rapport fait état d'un recensement des attentes des jeunes générations face au monde du travail, dans toute leur diversité, et sous l'impact récent de la crise sanitaire. Il fait aussi état de difficultés persistantes de recrutement dans de nombreux secteurs d'activités qui, malgré de très bons dispositifs de soutien à l'innovation, ralentissent la dynamique de transformation industrielle et plus largement l'activité économique dans notre région.

Ce rapport montre que les acteurs et les institutions œuvrant sur les compétences et les métiers ne manquent pas. Mais comment tirer les leçons de toutes les observations pertinentes qui sont produites ? Il est proposé de poursuivre et d'amplifier la transformation partiellement engagée, de s'appuyer sur des dispositifs et des moyens humains et économiques à la hauteur des mutations observées et à venir.

Dans ses préconisations, ce rapport réaffirme notamment l'intérêt de la création d'un Centre régional des compétences et des métiers proposé par le CESER dès 2019²⁵ : tête de réseau nécessaire pour une coordination territoriale efficace, au service du parcours des étudiantes et étudiants, et lieu-ressources pour accompagner une co-construction entre les milieux socio-économiques et ceux de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ces derniers occupent en effet une fonction clé dans la dynamique économique d'Auvergne-Rhône-Alpes. L'organisation d'une Conférence régionale des métiers et des compétences est ici proposée comme le premier acte d'une mobilisation générale des acteurs régionaux sur le sujet de l'évolution des compétences.

²⁵ « [Etudier et réussir en Auvergne-Rhône-Alpes](#) », octobre 2019.

Bibliographie

• ACT4 TALENTS - *Regards croisés de dirigeants, managers et collaborateurs au cœur de l'épreuve du Covid-19*, ACT4 TALENTS, 2020, 75 p. URL : <https://www.act4-talents.fr/rapport>. Consulté le 16 mai 2022

• APEC - *Rapport annuel 2021 : Agir aujourd'hui, penser l'emploi cadre de demain*, Apec, 2022, 28 p. URL : <https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Notre%20Vision/pdf/rapport-annuel-2021-de-lapec>. Consulté le 16 mai 2022

• ARACT AUVERGNE-RHÔNE-ALPES - « De 4.0 à 4.h : 4 ans d'exploration des transformations de l'industrie en Auvergne-Rhône-Alpes au service du facteur humain », *La revue du projet industrie 4.h*, no 6, janvier 2022, 12 p. URL : <https://auvergnerhonealpes.aract.fr/sites/default/files/upload/res-sources/revue4h-n6-aract-janv22-web.pdf>. Consulté le 16 mai 2022

• BERERA Federico et DELPECH DE SAINT GUILHEM Jean - *La formation initiale à l'aune des nouveaux défis scientifiques, technologiques, environnementaux et dans une perspective de souveraineté renforcée de la France : état des lieux et politiques territoriales*, Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, octobre 2021, 99 p. URL : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/la-formation-initiale-l-aune-des-nouveaux-defis-scientifiques-technologiques-environnementaux-et-82978>. Consulté le 16 mai 2022

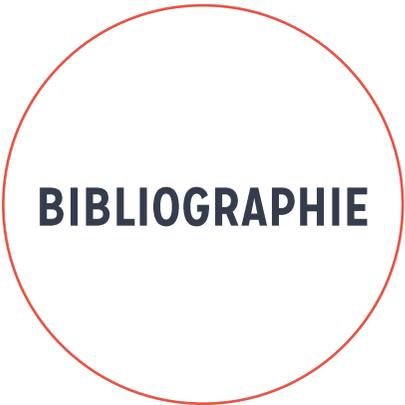
• BERTHAUD Julien - *Le rôle des compétences transversales dans les trajectoires des diplômés du supérieur*, Céreq, Céreq Bref, n° 408, juin 2021, 4 p. URL : <https://www.cereq.fr/le-role-des-competences-transversales-dans-les-trajectoires-des-diplomes-du-superieur>. Consulté le 16 mai 2022

• CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL REGIONAL AUVERGNE-RHÔNE-ALPES - *Etudier et réussir en Auvergne-Rhône-Alpes : de l'accès à l'enseignement supérieur jusqu'à l'emploi, quels parcours de réussite et de professionnalisation pour les étudiants de notre région ?*, CESER Auvergne-Rhône-Alpes, octobre 2019, 77 p. URL : <https://ceser.auvergnerhonealpes.fr/avis-et-contributions/etudier-et-reussir-en-auvergne-rhone-alpes>. Consulté le 16 mai 2022

• CONSEIL REGIONAL AUVERGNE-RHÔNE-ALPES - *Schéma régional enseignement supérieur recherche innovation Région Auvergne-Rhône-Alpes*, Conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes, janvier 2017, 41 p. URL : https://www.auvergnerhonealpes.fr/uploads/Document/30/496_248_Schema-Regional-d-Enseignement-Superieur-de-Recherche-et-d-Innovation.pdf. Consulté le 16 mai 2022

• CONVENTION POUR LA TRANSITION DES ETABLISSEMENTS DU SUPERIEUR - *Accord de Grenoble : pour accélérer la transition socio-écologique de l'Enseignement supérieur et la Recherche*, CTES, sans date, 17 p. URL : https://la-ctes.org/wp-content/uploads/2022/01/CTES_Accord_de_Grenoble.pdf. Consulté le 16 mai 2022

• CONVENTION POUR LA TRANSITION DES ETABLISSEMENTS DU SUPERIEUR et COP2 ETUDIANTE - *Livre Blanc de l'Accord de Grenoble : Recueil des plans d'action des groupes de travail Année 2020-2021*, CTES, avril 2021, 272 p.



BIBLIOGRAPHIE

URL : <https://la-ctes.org/wp-content/uploads/2021/04/Livre-Blanc-de-la-COP2-Etudiante.pdf>. Consulté le 16 mai 2022

• DELANOË Anne, QUINTERO Nathalie, VALETTE-WURSTHEN Aline et NOACK Edmond - *Les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications*, Céreq, Céreq Etudes, n° 35, juin 2021, 52 p. URL : <https://www.cereq.fr/les-observatoires-prospectifs-des-metiers-et-des-qualifications>. Consulté le 16 mai 2022

• DELANOË Anne, QUINTERO Nathalie et VALETTE-WURSTHEN Aline - *Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications, l'âge de la maturité*, Céreq, Céreq Bref, n° 398, décembre 2020, 4 p. URL : <https://www.cereq.fr/observatoires-prospectifs-des-metiers-et-des-qualifications-lage-de-la-maturite>. Consulté le 16 mai 2022

• FACK Gabrielle et HUILLERY Elise - *Enseignement supérieur : pour un investissement plus juste et plus efficace*, Conseil d'analyse économique, décembre 2021, 15 p. URL : <https://www.cae-eco.fr/enseignement-superieur-pour-un-investissement-plus-juste-et-plus-efficace>. Consulté le 16 mai 2022

• FRANCE STRATEGIE ET DARES - *Métiers 2030 : Quels métiers en 2030 ?*, France Stratégie et Dares, mars 2022, 192 p. URL : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/4f14abe57cd069624a02f1a1790d9f22/Les%20m%C3%A9tiers%20en%202030%20-%20Le%20rapport.pdf>. Consulté le 16 mai 2022

• GALLAND Olivier et LAZAR Marc - *Une jeunesse plurielle : Enquête auprès des 18-24 ans*, Institut Montaigne, février 2022, 170 p. URL : <https://www.institutmontaigne.org/publications/une-jeunesse-plurielle-enquete-aupres-des-18-24-ans>. Consulté le 16 mai 2022

• JOUZEL Jean et ABBADIE Luc - *Sensibiliser et former aux enjeux de la transition écologique et du développement durable dans l'enseignement supérieur*, Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, février 2022, 87 p. URL : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2022-02/rapport-former-aux-enjeux-de-la-transition-ecologique-dans-l-es-pdf-16808.pdf>. Consulté le 16 mai 2022

• OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI, DES METIERS ET DES COMPETENCES DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE - *Emploi et métiers territoriaux 2018 : Quel investissement formation pour accompagner les métiers territoriaux de demain en Auvergne-Rhône-Alpes ?*, CNFPT, septembre 2019, 129 p. URL : https://www.cnfpt.fr/sites/default/files/rapport_observation_regionalisee_2018_aura_30102019.pdf. Consulté le 16 mai 2022

• REY Martin, JOLLY Cécile et LAINE Frédéric - *Cartographie des compétences par métiers*, France Stratégie, mai 2021, 16 p. URL : <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2021-na-101-cartographie-competences-metiers-mai.pdf>. Consulté le 16 mai 2022

• THE SHIFT PROJECT - *Former l'ingénieur du XXIème siècle : pour l'intégration des enjeux socio-écologiques en formation d'ingénieur*, Vol. 1 : Manifeste, Vol. 2 : Guide méthodologique, Vol. 3 : Retour d'expériences, The Shift Project, mars 2022, 132 p., 44 p., 132 p. URL : <https://theshiftproject.org/article/publication-rapport-former-ingenieur-du-21esiecle/>. Consulté le 16 mai 2022

Glossaire



GLOSSAIRE

- AFEV** : Association de la Fondation Étudiante pour la Ville
- ANAF** : Association Nationale des Apprentis de France
- APEC** : Association pour l'Emploi des Cadres
- ARACT** : Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
- ARO** : Agence Régionale de l'Orientation
- BTS** : Brevet de Technicien Supérieur
- BUT** : Bachelor Universitaire de Technologie
- CAP** : Certificat d'Aptitude Professionnelle
- CARED** : Contrat d'Aide et de Retour à l'Emploi Durable
- CERCRID** : Centre de Recherches Critiques sur le Droit
- CNFPT** : Centre National de la Fonction Publique Territoriale
- COEF** : Contrat d'Objectifs Emploi-Formation
- CPNEFP** : Commission Paritaire Nationale Emploi et Formation Professionnelle
- CSE** : Comité Social et Economique
- DD** : Développement Durable
- DUT** : Diplôme Universitaire de Technologie
- ESRI** : Enseignement Supérieur, Recherche et Innovation
- ETI** : Entreprises de Taille Intermédiaire
- EVS** : Environnement, Ville et Société
- FPT** : Fonction Publique Territoriale
- GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- GPECT** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale
- HCERES** : Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
- IETL** : Institut d'Etudes du Travail de Lyon
- INSA** : Institut National des Sciences Appliquées
- NCU** : Nouveaux Coursus Universitaires
- OPCA** : Organisme Paritaire Collecteur Agréé
- OPCO** : Opérateur de Compétences
- OPMQ** : Observatoires Prospectifs des Métiers et des Qualifications
- PIA** : Progamme Investissements d'Avenir
- PIC** : Programme d'Investissement dans les Compétences

RGDP : Règlement européen sur la protection des données

SFRI : Structuration de la Formation par la Recherche dans les Initiatives d'excellence

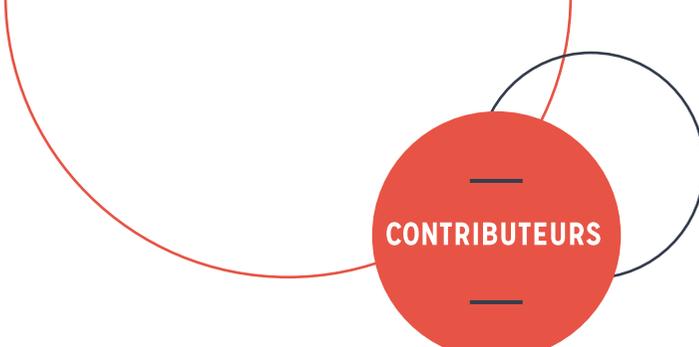
SRESRI : Schéma Régional Enseignement Supérieur Recherche Innovation

UIMM : Union des Industries et Métiers de la Métallurgie

UNEF : Union Nationale des Etudiants de France



GLOSSAIRE



CONTRIBUTEURS

Contributeurs

► **Nathalie MEZUREUX**

Présidente de la Commission 6 " Enseignement supérieur, recherche et innovation »

► **Jacques CADARIO**

3^{ème} Vice-Président référent – Référent de la commission

► **Jean-Marc GUILHOT**

Vice-Président délégué, Président de la conférence des présidents

Collège

1*

- CHABBAL Jean (Pôles compétitivité)
- DOGNIN DIT CRUISSAT Sarah (CPME)
- DUMAS Patrick (COOP)
- FRUCTUS Frédéric (France Chimie)
- GINESTET Fabienne (U2P)
- MOLLARD André (CRMA)

Collège

2*

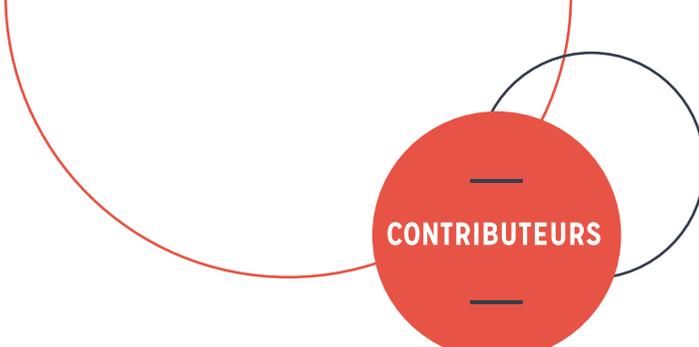
- BAULAND Gisèle (CFDT)
- BOLF Edith (CFDT)
- BOUVERET Lise (CGT)
- BOUVIER Bruno (CGT)
- DI MARCO Anna (FSU)
- GELDHOF Nathalie (CGT)
- GILBERT Madeleine (CFE-CGE)
- HAMELIN Catherine (UNSA)

Collège

3 et 4*

- BABOLAT Guy (SCOP-SCIC)
- BELLOUCHE Larbi (UNEF)
- BERNARD Mathias (Université Clermont)
- BRUNO Marie (Pers. Qualifiée)
- CERNYS Rémy (Fédération chasseurs)
- GRATALOUPE Sylvain (UNPI)
- GUIEAU Willy (Personnalité qualifiée environnement)

* **Collège 1** : Représentants des entreprises et des activités professionnelles non salariées / **Collège 2** : Représentants des organisations syndicales de salariés les plus représentatives / **Collège 3** : Représentants des organismes et associations qui participent à la vie collective de la région et représentants des associations et fondations agissant dans le domaine de la protection de l'environnement et personnalités qualifiées, choisies en raison de leur compétence en matière d'environnement et de développement durable / **Collège 4** : Personnalités qualifiées



CONTRIBUTEURS

Collège 1*

- PEYREFITTE Carole (CRMA)
- REYNIER Frédéric (Fédération Française du bâtiment)
- VERRAX Eric (Promoteurs)

Collège 2*

- LAMOTTE Bruno (CFDT)
- ROUVEURE Gisèle (FO)
- SCHMITT Isabelle (CFDT)

Collège 3 et 4*

- HABOUZIT Michel (Personnalité qualifiée)
- JACOMY Bruno (AARAC)
- MASSAULT Christian (métiers livre)
- PIEGEON Florent (Universités)
- PELLA Dominique (Conf. Recherche)
- ZAYET Zihar (PEEP)

* **Collège 1** : Représentants des entreprises et des activités professionnelles non salariées / **Collège 2** : Représentants des organisations syndicales de salariés les plus représentatives / **Collège 3** : Représentants des organismes et associations qui participent à la vie collective de la région et représentants des associations et fondations agissant dans le domaine de la protection de l'environnement et personnalités qualifiées, choisies en raison de leur compétence en matière d'environnement et de développement durable / **Collège 4** : Personnalités qualifiées

Remerciements

Remerciements

Le CESER Auvergne-Rhône-Alpes remercie les personnes auditionnées dans le cadre de l'élaboration de cette contribution.

Les conseillers approfondissent leurs connaissances en prenant appui notamment sur les auditions, les enquêtes, les débats menés dans le cadre de la commission ou du groupe de travail. De nombreuses personnalités sont entendues chaque année par l'assemblée, ces spécialistes délivrent ainsi leur savoir et leur expérience, ces échanges sont une grande richesse pour le CESER.

AMICHAUD Damien, Chef de projet ClimatSup, INSA Enseignement supérieur

BAUDO Béatrice, Chargée de mission, ARACT Auvergne-Rhône-Alpes

BELLOUCHE Larbi, représentant de l'UNEF au CESER

BERNARD Mathias, Président de l'Université de Clermont Auvergne

BESSON-THURA Séverine, Présidente, ACT4 Talents

BORDES Claude, représentant de l'UIMM au CESER

CADIOU Aurélien, Président, Association Nationale des Apprentis de France (ANAF)

CADORET Aude, Chargée de mission, ViaCompétences

CHOW-CHINE Emmanuel, Délégué régional Auvergne Rhône-Alpes, AFDAS

DALMAS Patrick, Responsable CGT, Renault Trucks Vénissieux

DARNAUD Eliette, Chargée de mission, ARACT Auvergne-Rhône-Alpes

DARNIS Maëlle, Étudiante en 4^{ème} année Architecte-Ingénieur Génie Civil, INSA Strasbourg,

DE SOUSA Séverine, Directrice régionale, Délégation Auvergne-Rhône-Alpes, CNFPT

DELVAUX Florian, Responsable Développement Territorial AURA, SECAFI

ESCANDE-VARNIOL Marie-Cécile, Administratrice provisoire de l'Institut d'Etudes du Travail - Université Lyon 2

FLAMAND Jean, Chef de projet, Département Travail-Emploi-Compétences, France Stratégie - Service du Premier Ministre

FRANÇOIS Boris, Responsable du service "Aide à la décision", ViaCompétences

FUSTIER Mayke, Président, UNEF Auvergne

GUILLAUMOT Eric, Délégué régional, Association pour l'emploi des cadres (APEC)

IMBERT Mélanie, Représentante de l'AFEV au CESER

LAMBLIN Pierre, Directeur Données, Etudes et Analyse, Association pour l'emploi des cadres (APEC)

MARANGES Claude, Chargé de développement, Groupe INSA

PISANESCHI Coline, Présidente de GAELIS / FAGE

RÖDEL Stéphane, Directeur du Développement de l'Emploi Industriel, UIMM LYON-FRANCE

ROGER Maloé, responsable du pôle COP, association COP2 Etudiante

ROMANET Noémie, Élève en 3^{ème} année, INSA Toulouse

SAURET Isabelle, Présidente de l'association 2ARAMI - HALL 32

VALETTE-WURSTHEN Aline, Chargée d'études au Département Travail, Emploi et Professionnalisation (DTEP), Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ)

VINCE Florent, Président de l'association COP2 Étudiante

WEILL Michel, ancien Directeur général adjoint de l'ANACT

Remerciements

Le CESER Auvergne-Rhône-Alpes remercie les personnes auditionnées dans le cadre de l'élaboration de cette contribution.

Les conseillers approfondissent leurs connaissances en prenant appui notamment sur les auditions, les enquêtes, les débats menés dans le cadre de la commission ou du groupe de travail. De nombreuses personnalités sont entendues chaque année par l'assemblée, ces spécialistes délivrent ainsi leur savoir et leur expérience, ces échanges sont une grande richesse pour le CESER.

Déclaration des groupes

► INTERVENTION DE Eric VERRAX, Au nom du collège 1

Monsieur le Président, mes chers collègues,

Les mutations du travail et des métiers accélèrent sous la pression

- d'une part de la transition numérique qui modifie les méthodes et les relations de travail
- d'autre part de la transition écologique qui nécessite de nouvelles compétences.

Cette accélération impose à l'enseignement supérieur de faire évoluer son offre de formation avec une lucidité et une rapidité accrues.

Au-delà du bilan quantitatif des métiers en tension et des réflexions sur les métiers du futur, la commission s'est attachée à identifier les attentes des étudiants, du monde socio-économique et des milieux académiques révélant une forte demande de transformation, en particulier d'adaptation aux besoins des entreprises et aux aspirations des nouvelles générations. Cette démarche globale a permis d'émettre des préconisations ciblées sur ces enjeux et l'amélioration des anticipations évidemment déjà prises en compte par les acteurs.

Un premier constat issu des auditions met en évidence les lourdeurs des établissements d'enseignement supérieur et un cloisonnement académique qui freine la nécessaire transversalité des formations pour répondre à ces défis. Plus précisément, si les présidences de ces établissements assimilent cette ardente obligation, les échelons intermédiaires, y compris les enseignants, sont nettement moins sur cette ligne parfois par manque d'incitation et d'intérêt. D'où le soutien aux parcours croisés sans rien sacrifier à la rigueur des disciplines ; car lourdeur et cloisonnement riment mal avec innovation. On peut même se demander, en s'inspirant de Bachelard et de Berger tout ensemble, si les structures et les habitudes sont à même d'inventer les nouvelles réponses à ces défis ou si des ruptures épistémologiques et organisationnelles ne sont pas à la fois nécessaires et impossibles. En ce cas, des expérimentations avec un fort investissement des entreprises en faveur de l'innovation doivent être soutenues.

L'anticipation collective est un des enjeux de cette transformation, elle doit être organisée en associant toutes les parties prenantes, les acteurs de l'emploi et les structures paritaires doivent développer une relation permanente avec les établissements de l'enseignement supérieur. Les nombreuses auditions ont montré trop souvent une absence de travail collectif entre les organismes chargés de prévoir les besoins en emploi, les entreprises, les Universités, les collectivités publiques. Ce manque de coopération pour dépasser les silos pénalise l'adéquation et la rapidité des évolutions nécessaires dans les formations du supérieur. Le même Berger disait déjà le rôle central de ce collectif dans ses écrits des années 50...

Les préconisations de la commission reviennent avec raison sur un objet déjà identifié dans un précédent rapport, la création d'un centre de régional de compétences permettant de faire le lien avec toutes les parties concernées. Si cet échelon nous paraît opportun, on ne peut que souhaiter qu'il se fasse à coût constant, c'est à dire en utilisant les moyens budgétaires récupérés dans les organismes dont l'utilité apparaît, à l'usage, mesurée.

Le collège 1, attentif à la dégradation continue des performances économiques de la Nation et de ses comptes publics (endettement public de 3000 Milliards dépassant notre richesse nationale en flux – on le savait - et, c'est nouveau, notre richesse publique en stock ; balance commerciale

dramatiquement déficitaire comme jamais, au-delà de 100 Milliards d'euros quand l'Allemagne est en excédent de dix milliards d'euros), est persuadé que la transformation des formations en vue de prévoir et pourvoir les métiers d'aujourd'hui et de demain a un rôle essentiel à jouer ; il insiste donc sur :

- la nécessité d'une meilleure allocation des moyens de l'enseignement supérieur pour répondre à ces mutations tant au niveau de la recherche, du transfert que des formations professionnalisantes nécessitant sans doute des plates formes expérimentales et ici ou là des financements complémentaires ; c'est ainsi que des innovations porteuses d'avenir sont possibles.
- le renforcement des liens entre les entreprises et l'enseignement supérieur à tous les niveaux de l'organisation par des mesures favorisant la mobilité des personnes entre les entreprises, les laboratoires et les chaires d'enseignement.
- Le développement de projets collectifs et pluridisciplinaire doit accompagner les étudiants dans cette démarche, afin que les savoirs autorisent une mobilité et une agilité accrues. Mais plus généralement, le collège 1 insiste sur l'importance, au-delà des savoirs faire, à informer les étudiants sur la réalité d'un monde qui doit les amener à ne pas considérer comme anormal ou douloureux de changer de formation, de métier, de région au cours de leur carrière mais à cultiver l'autonomie, l'imagination, la souplesse d'approche des situations.
- faire monter en puissance les formations professionnalisantes au niveau licence.

C'est surtout de ce niveau de compétence que les entreprises ont besoin et l'employabilité immédiate des impétrants permet d'éviter la mise en jachère du cerveau et des savoir-faire d'étudiants mal orientés notamment dans des cursus trop longs, ce que j'ai appelé ailleurs des « friches intellectuelles » comme il y a des « friches industrielles ». La place de l'apprentissage dans le supérieur aussi doit être renforcée, ce qui semble mieux compris ; corrélativement, développer l'école tout au long de la vie pour ne pas sanctionner ceux qui auraient été vite employables.

- la ré-industrialisation, au-delà de la question d'un investissement massif dans des usines dont l'opportunité et le financement ne proviendront que marginalement de la sphère publique, ne se fera pas sans des ingénieurs et techniciens plus nombreux. Les entreprises industrielles font déjà face à de tels manques de personnels de terrain qu'il est urgent de renforcer qualitativement et quantitativement les formations adaptées à l'industrie du futur. Là encore, l'apprentissage et les formations professionnalisantes type bac + 3 sont une réponse adaptée.

En synthèse, de quoi parle-t-on ? mais toujours de la même chose et de la même manière : il faudrait que les administrations se parlent entre elles, que les entreprises soient entendues quand elles disent le manque criant de personnel correctement formé ; il faudrait que les formations débouchent très prioritairement sur des emplois de qualité ; que les étudiants sachent que peu pourront occuper le même poste dans la même ville pendant les prochaines décennies et qu'une formation pluridisciplinaire peut aider à ne pas déprimer à chaque bifurcation de leur parcours...

Alors le collège 1 ne peut que voter favorablement l'avis et déplorer que, là aussi, on en soit encore là.

► INTERVENTION DE Bruno BOUVIER, Au nom des organisations syndicales : CGT, CFDT, CFTC, FSU, Solidaires et UNSA

Les organisations syndicales CGT, CFDT, FSU, Solidaires, UNSA, CFTC se félicitent que la commission 6 du CESER ait choisi de travailler sur l'anticipation des mutations. Au fond, notre Assemblée aborde peu, très peu le thème du travail et ses différents enjeux : enjeux des mutations technologiques mais également des mutations de l'organisation du travail. Enjeux de l'évolution des qualifications, de la reconnaissance de celles-ci. Enjeux de la place accordée ou pas à la formation initiale et continue. Enjeux enfin du sens du travail, de la prise en compte de l'ensemble des

questions sociales, sociétales et environnementales.

Pour ne prendre que la question de la transition environnementale synonyme de profondes transformations des modes de travail, de nouvelles attentes des étudiants sur ces sujets, le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche doit s'adapter pour relever ces nouveaux défis.

Nous souhaitons lors de cette intervention insister sur 3 points principaux :

- Nous sommes confrontés à de profondes évolutions dans les processus de travail et dans l'organisation du travail. Nous considérons que pour nombre d'évolutions, il s'agit de véritables ruptures. Les différentes auditions effectuées tout au long de ces 18 mois de construction de notre avis nous indiquent que tous les acteurs ne partagent pas forcément ce point de vue (rupture ou simplement évolutions). Il y a donc urgence et c'est une question centrale que ce sujet de l'anticipation des mutations fasse l'objet d'un débat approfondi entre l'ensemble des acteurs : collectivités territoriales, Etat, organisations syndicales et professionnelles, l'Education Nationale et le Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche et de l'Innovation.

A quoi sommes-nous confrontés dans les différents secteurs d'activité ? Quels sont les enjeux transversaux ? Quelles sont les questions plus sectorielles ? Nous avons besoin d'une intense démocratie sociale qui permette si possible, d'aboutir à des diagnostics partagés.

Nous le disons avec force. Cette volonté a existé au sein de la région Rhône-Alpes entre 2004 et 2015. Elle avait abouti à la réalisation de cahiers sectoriels issue d'une intense activité de dialogue social y compris au sein des différents territoires de la région. Le Conseil Régional d'alors avait joué pleinement son rôle de cheville ouvrière de cette stratégie politique.

Nous devons insister pour que, de nouveau, la collectivité régionale s'engage dans un tel processus en associant l'ensemble des parties prenantes. Anticiper les mutations du travail et des métiers ne saurait relever de la seule analyse de différents dirigeants des entreprises et / ou d'experts et de consultants fortement empreints de néo libéralisme.

- Quelle prise en compte de ces enjeux au sein des entreprises, entreprises de différentes tailles, du secteur public comme du privé ? Tout au long des 2 dernières décennies, des dispositifs ont vu le jour : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences en Territoire (GPECT), récemment "les transitions collectives" sans oublier les multiples réformes de la formation professionnelle. Au final, les auditions nous l'ont également démontré, les résultats sont faibles et trop souvent inexistantes. Les grandes entreprises sont de plus en plus nombreuses à créer leur propre structure de formation quand les plus modestes travaillent peu, très peu ces questions. Les Comités Economiques et Sociaux ne sont les plus souvent aucunement associés aux stratégies des employeurs. Il en est de même dans les instances de dialogue social des établissements de l'enseignement supérieur. Au final l'anticipation des mutations relève bien plus d'une approche individuelle que d'une approche collective.

Il y a donc urgence à faire de ces enjeux une question d'urgence sociale. La responsabilité des employeurs est engagée. Elle suppose une approche sectorielle et territoriale associant donneurs d'ordre et sous-traitant pour éviter les ruptures technologiques et organisationnelles dans les chaînes de valeur. Nous réaffirmons que la mise en place de comités interentreprises associant employeurs et représentants du personnel des entreprises donneurs d'ordre et sous-traitantes serait de nature à s'emparer, de façon coordonnée, des enjeux des mutations au sein des différents secteurs d'activité.

Enfin, l'ensemble des préconisations que formule notre avis pose, en grand, la question des moyens dédiés à l'ESR. Effectivement, de nombreux rapports et notes font état d'un sous financement structurel de l'Université française. Or, accompagner les transformations du travail et des métiers en préférant le sur mesure au prêt à porter, proposer aux étudiants des parcours de formation personnalisés nécessitent des moyens conséquents et équitables sur le territoire. Des moyens humains avec la hausse du taux d'encadrement des étudiants, avec la création de postes d'enseignants chercheurs titulaires, formés aux nouveaux métiers et enjeux. Des moyens matériels à travers les financements réels d'outils performants, en équipements numériques notamment ou encore la rénovation de l'immobilier universitaire vieillissant.

En conclusion, les organisations syndicales CGT/CFDT/CFTC/UNSA/FSU/SOLIDAIRES voteront cet avis en souhaitant que les préconisations puissent être portées de façon résolue auprès de la collectivité régionale afin que l'anticipation des mutations deviennent un large sujet de négociation sociale.

► INTERVENTION DE Frédéric BOCHARD, Au nom de FO

Chers Collègues,

Tout d'abord, je tiens à excuser notre Camarade Gisèle ROUVEURE, membre de la commission pour FO, qui n'a pas pu participer aux travaux autant qu'elle le souhaitait du fait de problèmes de santé.

La délégation FO tient à rappeler que nous ne nous considérons pas comme un corps intermédiaire... Certes l'expression est à la mode surtout chez les gouvernants mais elle ne correspond pas à la réalité de ce qu'est une organisation syndicale.

En ce qui nous concerne, nous sommes mandatés par notre organisation syndicale de salariés et nous sommes simplement et exclusivement porteurs des leurs intérêts particuliers et des positions et analyses arrêtés dans les instances la Confédération FORCE OUVRIÈRE. C'est donc à ce titre exclusif que nous exprimons et que nous prenons position.

L'université, l'enseignement supérieur ont toujours été porteurs à travers les siècles de la liberté de recherche et d'enseignement. C'est pour nous un principe fondamental !

À ce titre la recherche fondamentale doit être préservée et aidée et elle ne saurait être remplacée par la recherche-développement qui relève de l'entreprise privée et obéit à des objectifs particuliers. Elle ne peut pas non plus se substituer à celle-ci.

La crise sanitaire que nous traversons a d'ailleurs révélé la situation d'abandon par les pouvoirs publics de la recherche fondamentale sacrifiée en vertu des politiques de réduction des budgets publics.

Si l'université n'ignore pas le monde économique ni le monde socio-économique - d'ailleurs c'est le monde dans sa globalité que l'université ne doit pas ignorer -, elle ne saurait être soumise aux déterminations ou aux orientations économiques.

Et à ce propos, nous sommes surpris de lire dans les préconisations que celles-ci s'inscrivent « dans la droite ligne des propositions du ministère du Travail » ... Il aurait pu être fait davantage référence au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche !

Nous rappelons que, pour FO, il ne saurait être question d'être les subsidiaires des décisions ou des orientations de tel ou tel gouvernement !

Nous sommes attachés à ce que l'université et l'enseignement supérieur délivrent des titres et des diplômes reconnus attestant connaissances et qualifications.

Or le document se borne à mettre l'accent sur des compétences qui relèvent de préoccupations utilitaristes et conjoncturelles à courte vue.

Quant aux « compétences transversales », elles heurtent voire remettent en cause l'organisation de l'enseignement en disciplines et matières qui constituent les bases de notre système d'instruction publique, héritier de l'humanisme et de l'encyclopédisme des Lumières qui ont permis de sortir l'humanité des ténèbres de l'ignorance et de la superstition.

De nombreux autres points nous inquiètent en particulier l'antienne à la mode de l'alternance.

Aussi la délégation FO ne votera pas cet avis.

► INTERVENTION DE Denise MILBERGUE, Au nom de l'Union Syndicale Solidaires

Nous sommes partie prenante de la déclaration inter syndicale présentée par notre camarade de la CGT mais nous ferons une déclaration complémentaire qui reflète le ressenti de nos équipes syndicales.

Le contenu des formations supérieures comme de la recherche n'est pas neutre, L'intervention des étudiants d'AgroParisTech lors de la cérémonie de remise de diplômes des étudiants, une prestigieuse école d'ingénieurs agronomes, le samedi 30 avril 2022 devrait nous faire réfléchir.

La réflexion sur « l'enseignement supérieur face aux mutations du travail et des métiers », la prise en compte de l'apprentissage et de l'alternance dans les cursus de formation ne doivent pas conditionner la recherche fondamentale aux seules orientations de la recherche et développement des entreprises et leur crédo ultra libéral.

Pour la majorité des étudiants en France, le salariat est avant tout un moyen de survie. Il est malheureusement aussi la première cause d'échec à l'Université. Une étude parue en décembre 2021 au conseil d'analyse économique pointe l'inégalité croissante de l'accès aux études supérieures selon le revenu des parents. Se préoccuper de donner à nos jeunes les moyens de se consacrer à leurs études est un préalable urgent à toute question touchant à leur formation.

Dans ce contexte, les filières sélectives, coûteuses et incompatibles avec la possibilité d'un revenu suffisant pendant la durée des études ne peut conduire qu'à un accroissement des inégalités et à une sélection de classe.

Pour affranchir les étudiantes et étudiants du handicap que représente un emploi salarié, un revenu étudiant serait indispensable. En attendant, des politiques volontaristes doivent être mises en place au plan national et régional pour revaloriser les bourses d'études, les aides au logement étudiant, l'accès à la nourriture, à l'hygiène, aux soins, ...

Notre pays doit rendre l'enseignement supérieur plus égalitaire, plus juste, plus équitable, véritablement ouvert et accessible à tous-te-s.

Denise Milbergue, Patrick Velard

► INTERVENTION DE Mathias BERNARD, Au nom des collègues 3 et 4

Dans un contexte marqué par l'importance des mutations environnementales, sociétales et économiques et par la volonté politique de définir des stratégies de développement et d'innovation à moyen et long terme, la problématique des compétences professionnelles et de leur évolution est devenue centrale. C'est là un enjeu majeur de l'ensemble de notre système de formation, secondaire et supérieure, initiale et continue. Cette contribution sur « l'enseignement supérieur et la recherche face aux mutations du travail et des métiers » entend explorer les pistes qui permettraient à l'ensemble des acteurs du supérieur et de leurs partenaires de répondre aux nouveaux besoins exprimés aussi bien par le monde du travail que par l'ensemble de la société – mais aussi de les anticiper.

L'élaboration de cette contribution a commencé à l'automne 2019, avant le début d'une crise sanitaire qui a révélé de nouvelles attentes et de nouveaux besoins et qui a donc infléchi la réflexion collective de notre commission : que l'on songe au renforcement de la place du numérique, aux conséquences du télétravail sur le management des organisations, à la prise en compte de la durabilité des activités ou à l'importance donnée aux problématiques de la qualité de vie. Ce rapport a été nourri par près d'une trentaine d'auditions de personnalités très diverses : responsables d'établissements d'enseignement, dirigeants d'entreprises de toutes natures, professionnels de



la formation, de l'organisation du travail et du développement territorial, responsables d'organisations d'étudiants et de salariés... C'est ce qui explique la richesse et l'intérêt des constats qui sont faits, aussi bien sur l'impact des transitions sur le marché du travail et le cadre de travail que sur les attentes des jeunes comme du monde socio-économique par rapport au système de formation. Il est frappant de voir comment l'ensemble des acteurs jugent nécessaire de privilégier une approche systémique et globale des mutations en cours, qui doit collectivement nous pousser à dépasser une approche en silos ou la prise en compte des seuls changements techniques : c'est en reliant les ressources humaines, les révolutions technologiques, le développement durable et les compétences sociales d'accompagnement que le monde du travail répondra aux transitions en cours. Cela signifie que l'ensemble des formations, quelle que soit la filière, doit prendre en compte l'évolution des compétences nécessaire à cette transition.

Cette évolution nécessaire se heurte encore aujourd'hui à un certain nombre d'obstacles : les liens entre Universités et monde socio-économique sont encore inégalement développés ; les problématiques, nécessairement transversales, de la transition environnementale ne sont pas encore suffisamment prises en compte dans les cursus de formation ; les conditions de vie et d'études des jeunes se sont dégradées, notamment à l'occasion de la crise, et ne leur permettent pas toujours de se projeter dans un parcours cohérent ; et la transformation des pratiques pédagogiques, permettant de développer les nouvelles compétences d'autonomie, de responsabilité et d'engagement, doit encore être poursuivie. Il est donc indispensable que l'ensemble des décideurs et des acteurs puissent conduire une politique volontariste, dans le prolongement d'actions déjà conduites et dont la contribution donne quelques exemples éclairants.

Cette politique doit prendre en compte une réalité sociale, dont la contribution ne rend sans doute pas suffisamment compte. Si la précarité pour certains étudiants est une réalité, on constate toujours des inégalités d'accès aux savoirs, à la connaissance et à l'enseignement supérieur.

C'est pourquoi dans le cadre de la compétence de la Région en matière d'élaboration d'un schéma de coordination des politiques publiques de la jeunesse, on aurait pu souligner la nécessité de favoriser l'accès des enfants en situation de précarité notamment à l'enseignement supérieur (universités grandes écoles). Ainsi, la Région pourrait initier un programme en lien avec les communautés pédagogiques d'aide, d'accompagnement et de soutien spécifiques des lycéens et lycéennes dès leur entrée au lycée.

Les dix préconisations issues de la réflexion collective des membres de la commission s'inscrivent dans cette démarche. Elles ont fait consensus, et les membres des collèges 3 et 4 ne peuvent qu'y souscrire. Parmi elles, nous retenons notamment le rappel d'une préconisation antérieure, visant à créer un Centre régional des compétences et des métiers : ce Centre permettrait de mettre à disposition des établissements de formation, des étudiants et du monde socio-économique des ressources partagées pour travailler à l'orientation continue des jeunes et des adultes, à l'évolution des contenus de formation et à l'insertion professionnelle des étudiants. Est également soulignée l'importance de renforcer la dimension professionnelle de toutes les formations, quelle que soit la filière (y compris dans les filières apparemment les plus académiques) et quel que soit le niveau de formation (y compris le niveau bac + 3, auquel un soin particulier doit être apporté, compte tenu des nécessités de recrutement de techniciens et de techniciens supérieurs). Cette professionnalisation suppose de multiplier les interactions entre le monde de l'enseignement supérieur et son environnement socio-économique : la contribution avance plusieurs préconisations concrètes dans ce domaine. Plusieurs préconisations rappellent également le fait que l'acquisition de nouvelles compétences ne concerne pas seulement les étudiants en formation initiale, mais aussi les adultes déjà engagés dans le monde du travail : l'alternance, la formation continue, la reconnaissance de l'expérience professionnelle constituent autant de leviers à actionner... Enfin, nos collègues sont très attachés à ce que soit reconnue et mobilisée l'expertise de la recherche scientifique pour mieux anticiper les mutations du travail et des métiers : la préconisation visant à développer des appels à projet régionaux de recherche sur ces thématiques s'inscrit dans cet objectif, tout en favorisant le rapprochement entre le monde académique et le monde socio-économique.

Cette contribution apporte des réponses concrètes et opérationnelles aux demandes très fortes soulevées par des enjeux économiques et sociétaux majeurs. Sauf expression contraire individuelle, les membres du collège 3 et 4 voteront en faveur de cette contribution.

► INTERVENTION DE Patrick DENIEL, Au nom de la Fédération Hospitalière de France

Mesdames, Messieurs,

En ma qualité de représentant de la Fédération Hospitalière de France qui représente les hôpitaux publics, je tiens à saluer le travail et la profondeur de l'analyse de la contribution présentée.

Je rejoins également la prise de position exposée avant moi au titre des collègues 3 et 4.

Je souhaite pour ma part vous présenter une contribution sur le champ spécifique des formations sanitaires.

En effet sans négliger les responsabilités propres des directions d'établissements dans un contexte sanitaire et budgétaire tendu, je voudrais insister sur 3 points :

- L'intensité des besoins en ressources humaines dans le domaine sanitaire et médico-social confronté à de sévères enjeux d'attractivité et de fidélisation très bien détaillés dans la contribution de la commission,
- Les fortes évolutions dans le domaine des formations en santé et médico-sociales, en ce qu'il importe d'offrir plus d'autonomie aux futurs professionnels, de développer la simulation en santé, de s'adapter aux nouvelles pratiques
- Les nouveaux enjeux pour répondre aux attentes des patients, aux opportunités offertes par la science, et aux nouveaux métiers, avec dans certains cas de nouveaux métiers qui seront des traits d'union entre les métiers existants.

Dans le domaine sanitaire et médico-social ainsi que cela a été présenté dans le projet de contribution, nous avons un exemple de la problématique des compétences croisées, entre les hôpitaux et cliniques qui gèrent les instituts de formation, les universités au titre de l'universitarisation des formations, les préfetures et les Agences Régionales de santé au titre des enveloppes budgétaires, et le Conseil Régional qui dispose de la compétence pour les formations sanitaires et sociales notamment sur les quotas d'inscription.

Je tiens à insister sur la responsabilité spécifique du Conseil Régional au titre de l'évolution des quotas pour ce qui est des formations supérieures (bac+ 3).

Les besoins sont énormes et s'il est déjà trop tard pour la rentrée 2022, il importe de préparer des évolutions pour la rentrée 2023.

Ce sont des emplois locaux, à valeur sociale très forte qui réclament un choc de l'offre de formation.

Je vous remercie pour votre attention qui visait à mettre en valeur les besoins du secteur d'activité que je représente.

Ainsi que je l'ai indiqué au préalable, je me retrouve dans l'avis exposé au titre du collègue 3 et 4 et voterai la contribution.

Résultats des votes

Assemblée plénière de 17 mai 2022



149 ONT VOTE **POUR**

9 ONT VOTE **CONTRE**

1 S'EST **ABSTENU**

0 N'A PAS PRIS PART AU VOTE

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst	NPPV
1	Chambre de commerce et d'industrie de région Auvergne-Rhône-Alpes	BORTOLIN Alain	x			
		BERTHE Christian	x			
		DUBOISSET Gilles	x			
		Non désigné				
		PARAIRE Daniel	x			
		RENIE Stanislas	x			
		SIQUIER Marie-Amandine	x			
		VILLARD Hélène	x			
		VEYRE de SORAS Christine	x			
	Mouvement des entreprises de France (MEDEF) Auvergne-Rhône-Alpes	CELMA Patrick				
		CHARVERON Philippe	x			
		LE JAOUEN Eric				
		PANSERI Anne-Sophie	x			
		VENOSINO Dorothée	x			
	Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) Auvergne-Rhône-Alpes	CADARIO Jacques	x			
		DOGNIN DIT CRUISSAT Sarah	x			
		STOJANOVIC Sandrine	x			
		TARLIER Bruno	x			
	U2P Auvergne-Rhône-Alpes	BRUNET Christian	x			
		CABUT Bruno	x			
		GINESTET Fabienne	x			
		JOUVANCEAU Pascale	x			
	Chambre régionale de métiers et de l'artisanat Auvergne-Rhône-Alpes	LATAPIE Didier	x			
		MOLLARD André				
		OLEKSIK Bernadette	x			
		PEYREFITTE Carole	x			
		VIDAL Serge	x			
Accord UNAPL Auvergne-Rhône-Alpes et CNPL Auvergne-Rhône-Alpes	BEZ Nicole	x				
	BLANC Dominique					
	MARCAGGI Christophe	x				
	ROBERT Anne-Marie	x				
Centre des jeunes dirigeants Auvergne et Rhône-Alpes	ROBILLARD Pierre	x				
Pôle de compétitivité Lyon Biopôle Minalogic Partenaires Céréales Vallée ViaMéca - Plastipolis et Tenerrdis	CHABBAL Jean	x				
	MARTEL Alain	x				

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst	NPPV
		Non désigné				
	France Chimie Aura	FRUCTUS Frédéric	x			
	Comité des banques Auvergne-Rhône-Alpes de la Fédération bancaire française	GRENIER Pierre-Henri	x			
	UIMM Auvergne-Rhône-Alpes	BORDES Claude	x			
		PFISTER Françoise	x			
	Fédération française du bâtiment de la région Auvergne-Rhône-Alpes	REYNIER Frédéric	x			
	Fédération régionale des travaux publics Auvergne-Rhône-Alpes	CORNUT Jean-Marc	x			
	Accord Fédération nationale des transports routiers Auvergne-Rhône-Alpes et Fédération des entreprises de transports et logistique de France	THEVENET Eric				
	Union inter-entreprises de Lyon et sa région	MOYNE Emmanuel	x			
	Association régionale Auvergne-Rhône-Alpes des industries agro-alimentaires	TRICHARD Alain				
	Accord entre délégation territoriale de l'union des entreprises et des salariés pour le logement et les chambres régionales de la Fédération de promoteurs constructeur de France Auvergne-Rhône-Alpes	VERRAX Eric	x			
	SYNTEC Rhône-Alpes	DESSERTINE Philippe	x			
	Accord entre les directions régionales de la SNCF, d'EDF et de la Poste	FRANCESCHI Mylène	x			
	Union nationale industries carrière Auvergne-Rhône-Alpes	BOISSELMON Alain				
	Chambre régionale d'agriculture Auvergne-Rhône-Alpes	COR Chantal				
		FIALIP Yannick				
		FLAUGERE Jean-Luc	x			
	Fédération régionale des syndicats d'exploitants agricoles Auvergne-Rhône-Alpes	COMBE Véronique	x			
		ROYANNEZ Jean-Pierre	x			
	Les Jeunes agriculteurs Auvergne-Rhône-Alpes	DANANCHER Hugo				
		LAUZIER Léa	x			
	Confédération paysanne Auvergne-Rhône-Alpes	GUINAND Jean	x			
		ROUX Annie	x			
	Coordination rurale Auvergne-Rhône-Alpes	LAMIRAND Georges	x			
	COOP de France Auvergne-Rhône-Alpes	DUMAS Patrick	x			
	Confédération régionale de la mutualité, de la coopération et du crédit agricole Auvergne-Rhône-Alpes	VIAL Eric				
	Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire	BERNELIN Thierry	x			

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst	NPPV
2	Comité régional de la Confédération générale du travail Auvergne-Rhône-Alpes	BLANCHARD Paul	x			
		BOUVERET Lise	x			
		BOUVIER Bruno	x			
		CANET Fabrice	x			
		DA COSTA Rosa	x			
		FATIGA Antoine	x			
		FAURE Philippe	x			
		GELDHOF Nathalie	x			
		GUICHARD Karine	x			
		MARGERIT Laurence	x			
		MURCIA Jean-Raymond	x			
		NATON Agnès	x			
		PELLORCE Pascal	x			
		PUTOUX Laurent	x			
		RODRIGUEZ Vincent	x			
		SALA Chantal	x			
		Non désigné				
		Non désigné				
		Union régionale de la Confédération française démocratique du travail Auvergne-Rhône-Alpes	BARRAT Jean	x		
	BAULAND Gisèle		x			
	BEAUJOU Victoire		x			
	BOLF Edith		x			
	GUILHOT Jean-Marc		x			
	JUYAUX-BLIN Christian		x			
	LAMOTTE Bruno		x			
	LE GAC Elisabeth		x			
	LOZAT Jean-Luc		x			
	MAITRE Eric		x			
	MORAIN Marie-Christine		x			
MORISSE François						
NINNI Agnès	x					
ROBERTO Sansoro	x					
SAILLANT Elisabeth	x					
SCHMITT Isabelle	x					

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst	NPPV
		SIVARDIERE Patrick	x			
	Union régionale de la Confédération générale du travail Force ouvrière Auvergne-Rhône-Alpes	BLACHON Eric		x		
		BOCHARD Frédéric		x		
		DELAUME Colette				
		GILQUIN Jean-Pierre		x		
		LEYRE Michelle		x		
		PICHOT Arnaud		x		
		ROUVEURE Gisèle				
		SAMOUTH Pascal		x		
		SEGAULT Héléne		x		
		TEMUR Héléne		x		
		VINCIGUERRA Pio		x		
	Accord entre l'union régionale de la Confédération des travailleurs chrétien Auvergne et l'Union régionale de la Confédération française des travailleurs Rhône-Alpes	GRANDJEAN François	x			
		LAURENT Bernard	x			
		VERNET Sandrine				
	Union régionale de la Confédération française de l'encadrement Confédération générale des cadre Auvergne-Rhône-Alpes	ACOLATSE Erick	x			
		CARCELES Robert	x			
		CARUANA Laurent	x			
		GALLIEN Sylvie				
		GILBERT Madeleine				
	Union régionale de l'Union nationale des syndicats autonomes Auvergne-Rhône-Alpes	BISSON Bruno	x			
		HAMELIN Catherine	x			
		MUSSET Sophie	x			
		MYC Michel	x			
	Fédération syndicale unitaire Auvergne-Rhône-Alpes	DI MARCO Anna	x			
	Union syndicale solidaires Auvergne-Rhône-Alpes	MILBERGUE Denise	x			
		VELARD Patrick	x			
3	Union régionale des associations familiales Auvergne-Rhône-Alpes	VIGNAUD Béatrice	x			
	Caisses d'allocations familiales de la région Auvergne-Rhône-Alpes	SCHULER Catherine				
	Accord entre CARSAT Auvergne, CARSAT Rhône-Alpes et l'association régionale des caisses de MSA Auvergne-Rhône-Alpes	JOUBE Henri	x			
	GROUPAMA Auvergne-Rhône-Alpes	LAOT Patrick	x			
	Union régional de la Mutualité française Auvergne-Rhône-Alpes	AUBRY Marc	x			
	Fédération hospitalière de France régional Auvergne-Rhône-Alpes	DENIEL Patrick	x			
	Accord entre la délégation Auvergne-Rhône-Alpes de l'Union française des retraités, UNIORPA, Union régionale des Fédération départementales Génération Mouvement les aînées ruraux et Fédération national des associations de retraités Auvergne-Rhône-Alpes	AUSSEDAT Philippe	x			
	Accord entre le CREA Auvergne et le CREA Rhône-Alpes	CLAVERANNE Jean-Pierre	x			
	URIOPSS Auvergne-Rhône-Alpes	CHAPPELLET Jean	x			
	Union régionale SCOP et SCIC Auvergne et Rhône-Alpes	BABOLAT Guy	x			

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst	NPPV
	Association pour le digital en région Auvergne-Rhône-Alpes	PROST Michel-Louis	x			
	Conférence des établissements publics de recherche en Auvergne-Rhône-Alpes	PELLA Dominique	x			
	Accord entre les présidents de l'Université de Lyon, de l'Université Grenoble-Alpes et l'Université Clermont Auvergne et associés	BERNARD Mathias	x			
		MEZUREUX Nathalie	x			
		PIGEON Florent	x			
		Non désigné				
	Section régionale FCPE, PEEP, UNAAP, URAPEL Auvergne et Rhône-Alpes	BENOIT Jean-Marie	x			
		GALLO Anaïck	x			
		SAGOT Fabrice			x	
		ZAYET Zihar	x			
	Association Lyon place financière et tertiaire	VARICHON Béatrice	x			
	CRAJEP Auvergne-Rhône-Alpes	COURIO Valérie	x			
		MONNET Alexis	x			
	Union régionale des centres d'information sur les droits des femmes et des familles Auvergne-Rhône-Alpes	BIN-HENG Maryvonne	x			
	Accord entre UNEF, AFEV, FAGE et UNI	IMBERT Mélanie	x			
		BELLOUCHE Larbi				
	Union régionale des fédérations laïques Auvergne-Rhône-Alpes	QUADRINI Antoine	x			
	Accord entre le comité régional olympique et sportif Auvergne et le comité régional olympique et sportif Rhône-Alpes	PLASSE Marie-Christine	x			
	Comité régional du tourisme Auvergne-Rhône-Alpes	PESCHIER Rémi	x			
		VIGNAT Josette	x			
	Accord union fédération des consommateurs Auvergne et Rhône-Alpes	POSSE Robert				
	Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire	MOYROUD Anne	x			
		VIARD Marcel	x			
	Conservateurs et professeurs de musées et Fondation du Patrimoine	JACOMY Bruno	x			
	Syndicat des entreprises artistiques et culturelles	MANOLOGLOU Antoine	x			
	Accord association sauve qui peut le court métrage, association Ardèche Images, EPCC, CITIA, association IMAGINOVE, association GRAC, association ACRIRA, association les Ecrans, association Plein champ et la Cinéfabrique	MARTIN Gérard	x			
	Accord entre les associations de bibliothécaires de France Auvergne et Rhône-Alpes, associations des libraires d'Auvergne et de Rhône-Alpes	MASSAULT Christian	x			
	Accord ARRAHLM, CNL, SOLIHA, EPL et UNPI	ARGENSON Jean-Jacques				
		CANALES Marion	x			
		GRATALOUP Sylvain	x			
		PATAT Salomé				
		VENEL Anne-Laure				
	Fédération des acteurs de la solidarité Auvergne-Rhône-Alpes	BEDIAT Patrick	x			

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst	NPPV
	Accord ATD Quart-Monde, union régionale des entreprises d'insertion Auvergne-Rhône-Alpes, secours populaire française Rhône-Alpes et Auvergne, délégation régionale du Secours catholique Auvergne et Rhône-Alpes	GOUEDARD-COMTE Marie-Elisabeth	x			
	Mission régionale d'information sur l'exclusion	CONDAMIN Yvon	x			
	Association filière bois Fibois Auvergne-Rhône-Alpes	BAREAU Anne-Marie	x			
	Accord entre URAPEI Rhône-Alpes et Auvergne, direction régionale de l'APF Auvergne-Rhône-Alpes, Fondation Perce Neige, APAJH Auvergne-Rhône-Alpes	PICCOLO Maël	x			
	Association nationale des apprentis	CADIOU Aurélien	x			
	Accord entre la Fondation OVE et Handi-Sup Auvergne	THOMAZET Loïc				
	Jeune chambre économique Auvergne-Rhône-Alpes	BONNEFOY Thomas	x			
		CHAMBA Cécile	x			
	Union des fédérations Auvergne-Rhône-Alpes de protection de la nature	EROME Georges	x			
		RESCHE-RIGON Frédérique	x			
	Fédération régionale Auvergne pour la protection de la nature et de l'environnement	SAUMUREAU Marc	x			
	Ligue de coordination Auvergne-Rhône-Alpes de protection des oiseaux	RIVIERE Elisabeth	x			
	Conservatoire d'espace naturels d'Auvergne	AUBERGER Eliane	x			
	Fédération régionale des chasseurs d'Auvergne-Rhône-Alpes	CERNYS Rémy	x			
	Personnalités qualifiées en lien avec l'environnement et le développement durable	DESSEIN Aurélie	x			
		D'HERBOMEZ-PROVOST Sophie	x			
		GUIEAU Willy	x			
		VERDIER Jean-Louis	x			
4	Personnalités qualifiées	BARATAY Denis				
		BRUNO Marie	x			
		DOYELLE Manon	x			
		FAUREAU Bernard	x			
		GELAS Nadine				
		HABOUZIT Michel	x			
		MARGUIN Christophe	x			

Contacts

Délégué général

Grégory MOREL

gregory.morel@auvergnerhonealpes.fr – Tél. : 04 26 73 41 95

Déléguée générale adjointe

Ingrid RANCHIN

ingrid.ranchin@auvergnerhonealpes.fr – Tél. : 04 26 73 55 16

Déléguée générale adjointe

Véronique MACABEO

veronique.macabeo@auvergnerhonealpes.fr – Tél. : 04 26 73 47 44

Chargé d'études

Tristan DESFRENNES

tristan.desfrennes@auvergnerhonealpes.fr – Tél. : 04 26 73 46 04

Contact presse

Nancy PIEGAY

nancy.piegay@auvergnerhonealpes.fr – Tél. : 04 26 73 40 44

Vous souhaitez suivre l'actualité du CESER Auvergne-Rhône-Alpes,
inscrivez-vous à notre newsletter sur

lettre.ceser@auvergnerhonealpes.fr

ou retrouvez les informations sur le site internet
de la Région Auvergne-Rhône-Alpes :

ceser.auvergnerhonealpes.fr

CONTRIBUTION

Face à un contexte de transformation de la structure des emplois et des compétences, les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche doivent poursuivre et accélérer leur transformation.

Il s'agit en particulier de répondre aux fortes attentes d'évolution de l'offre de formation exprimées par les acteurs régionaux, de réactivité accrue et d'anticipation face aux mutations du travail, des métiers et des organisations. Les nouvelles générations expriment également de nouvelles attentes par rapport au travail, et la crise sanitaire a fait apparaître de nouvelles exigences (télétravail...).

En Auvergne-Rhône-Alpes, la dynamique du tissu économique est freinée par des difficultés de recrutement qu'il convient de traiter, en particulier sur les niveaux intermédiaires. Une meilleure articulation entre formation initiale et formation tout au long de la vie dans les parcours professionnels pourrait aussi permettre de mieux répondre aux évolutions de l'emploi et au rythme des transformations.

Dans le cadre du plan France 2030, l'Etat impulse des transformations sur l'ensemble des écosystèmes pour répondre aux besoins récurrents et nouveaux en termes de métiers. Les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche travaillent d'ores et déjà ces enjeux dans leurs territoires d'implantation.

Pour soutenir et accélérer cette dynamique, le CESER préconise trois axes de priorités : observer et anticiper, mobiliser tous les acteurs pour l'évolution des compétences et transformer l'offre de formation.

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR | RECHERCHE | OFFRE DE FORMATION | EVOLUTION DES COMPETENCES | METIER | TRAVAIL | REGION AUVERGNE-RHONE-ALPES

Crédits photos : 123RF

ceser.auvergnerhonealpes.fr



CESER AUVERGNE - RHONE-ALPES / LYON

8 rue Paul Montrochet – CS 90051 – 69285 Lyon cedex 02
T. 04 26 73 49 73 – F. 04 26 73 51 98

CESER AUVERGNE - RHONE-ALPES / CLERMONT-FERRAND

59 Bd Léon Jouhaux – CS 90706 – 63050 Clermont-Ferrand Cedex 2
T. 04.73.29.45.29 – F. 04.73.29.45.20