

MUTATIONS SOCIÉTALES & NOUVELLES COMPÉTENCES

Quels impacts sur
les organisations ?



Une étude coordonnée par la CPU, la CGE et le Comité 21



Créée en 1971 et organisée en association depuis 2008, la Conférence des présidents d'université (CPU) rassemble les dirigeants des 73 universités de notre pays, ainsi que ceux de ses 3 universités de technologie, 3 instituts nationaux polytechniques, 4 écoles normales supérieures, plusieurs grands établissements et l'ensemble des communautés d'universités et d'établissements (COMUE). Force de proposition et de négociation auprès des pouvoirs publics, des différents réseaux de l'enseignement supérieur et de la recherche, des partenaires économiques et sociaux et des institutions nationales et internationales, la CPU réagit aux évolutions du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche et propose des éléments de transformation. Dans un contexte de profondes mutations de ce secteur, la CPU a également un rôle de soutien aux présidents dans leurs nouvelles missions et de promotion de l'Université française et de ses valeurs en France et à l'étranger. www.cpu.fr



Créée en 1973, la CGE regroupe 216 Grandes écoles en France, auxquelles s'ajoutent 13 Grandes écoles étrangères, couvrant de nombreuses spécialités : ingénieur, management, architecture, sciences politiques, création & design, journalisme, écoles militaires, écoles vétérinaires et de santé... Les Grandes écoles représentent plus de 40 % des diplômes de grade master délivrés chaque année en France. Assurant une recherche intensive, elles mettent en cohérence le projet pédagogique de l'étudiant et les débouchés professionnels. L'appartenance à la CGE est un véritable label de qualité. La CGE s'assure du respect par l'ensemble de ses membres de ses principes fondamentaux : excellence des cursus, insertion professionnelle, lien à l'entreprise, innovation, ouverture internationale, impact sociétal... Les 216 Grandes écoles membres proposent une offre de formation et de recherche à déclinaisons multiples en réponse aux besoins du monde socio-économique. www.cge.asso.fr



Né au lendemain du Sommet de la Terre RIO (92), le Comité 21 est le premier réseau multi-acteurs (collectivités locales, entreprises, associations, établissements d'enseignement et de recherche, citoyens et autres) dédié au développement durable. Il a pour objectif d'œuvrer pour accélérer les transformations durables et responsables de la société, au niveau territorial, national, européen et international. Il favorise le dialogue entre tous les acteurs, accompagne le développement opérationnel des démarches responsables et produit des études et analyses prospectives. www.comite21.org

Auteurs

Mohamed BANGOURA, Comité 21
Bettina LAVILLE, Comité 21
Sarah SCHONFELD, Comité 21

Contributions

Sarah BALLESTEROS, Comité 21
Christine DELHAYE, Comité 21
Virginie HUGUES, Comité 21
Céline LEROY, Conférence des Présidents d'Université
Gérald MAJOU DE LA DEBUTRIE, Conférence des Grandes Ecoles
Virginie SEMENT, Conférence des Présidents d'Université

Création graphique : LaeviaDesigns

REMERCIEMENTS

Comité de pilotage

Kathleen AGBO, Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle
DGEFP, Ministère du Travail
Julie ALUNNO, Réseau Français des Étudiants pour le Développement Durable (REFEDD)
Mohamed BANGOURA, Comité 21
Enrique BARROSO RODRIGUES, Fédération Nationale des Associations Représentatives des Étudiants en Sciences Sociales, (ARES FAGE)
Félicie DROUILLOT, Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications (CEREQ)
Felix GARNIER, Fédération Nationale des Associations Représentatives des Étudiants en Sciences Sociales (ARES FAGE)
Céline LEROY, Conférence des Présidents d'Université (CPU)
Odile MENNETAU, Mouvement des Entreprises de France (MEDEF)
Gérald MAJOU DE LA DEBUTRIE, Conférence des Grandes Écoles (CGE)
Imen MISSAOUI, Conférence des Grandes Écoles (CGE)
Sarah SCHONFELD, Comité 21
Virginie SEMENT, Conférence des Présidents d'Université (CPU)
Marie WALTZER, Université de Cergy Pontoise

Acteurs interviewés

Anne AMSON, Ministère de la Transition Écologique et Solidaire
Bachir AROUNA, Mairie d'Enghien-les-Bains
Muriel BARNÉOUD, La Poste
Catherine BEAUVOIS, Pôle Emploi
Charles BERGANZA, Confédération Nationale des Junior-Entreprises (CNJE)
Aryèle BERTHIER, Département de La Gironde
Régis BLUGEON, Saint-Gobain France
Emmanuel BROSSIER, Ministère de l'Économie et des Finances
Olivier CARLAT, Veolia
Marie CARREZ, Mairie de Lille
Coralie CHARLES AUMERLE, Mairie de Ivry-sur-Seine
Virginie CHARLES-BRAY, Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse (CNAV)
Océane CHARRET-GODARD, Région de Bourgogne-Franche-Comté
Bruno DAVAL, Parc Naturel Régional de Brière
Florence DUFOUR, École de Biologie Industrielle (EBI)
Guillaume DUVAL, Alternatives Économiques
Olivier GUILBAUD, Body et Nature
Philippe JEZEQUEL, Adameo
Céline LACOUR, Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse (CNAV)
Elena LOPEZ COLORADO, Care France
Jean Marc OGIER, La Rochelle Université
Agnès PERDREAU, Agence Française de Développement (AFD)
Caroline RENOUX, Birdeo
Benoît SERRE, Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH)
Clarisse SURAY, TDV Industries
Laure TASIC, Croix Rouge Française
Simon TONNAIRE, Confédération Nationale des Junior-Entreprises (CNJE)
Bruno VENEZIA, MAIF
France VILLETTE, Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA)

SOMMAIRE

Remerciements.....	3
Sommaire	4
Introduction.....	7
01. Les mutations sociétales qui impactent les employeurs.....	9
1. Les transitions numérique, énergétique et écologique transforment les modes de production et d'organisation des employeurs	10
2. L'évolution des aspirations des individus en tant que salariés	12
3. La transformation des modes de travail par le numérique	16
4. Le déclin des corps intermédiaires	21
5. Des enjeux territoriaux de plus en plus déterminants	22
Conclusion	24
02. Les stratégies des employeurs pour faire face aux mutations sociétales	25
1. Se transformer et développer sa redevabilité pour améliorer son attractivité et sa réputation.....	26
a. Définir sa raison d'être !.....	26
b. Développer sa marque employeur	28
c. S'engager dans une démarche RSO	29
2. Inventer des nouveaux modes de management	31
a. Un management intergénérationnel délicat à mettre en œuvre.....	31
b. Le « <i>reverse mentoring</i> » et le besoin permanent de formation	33
c. La mobilité et le turn-over	35
d. Le renouvellement des métiers RH	35
3. Savoir recruter et répondre aux nouveaux besoins en compétences.....	36
a. Data et digital : clés des transformations actuelles et futures des organisations	38
b. Transversalité, polyvalence et savoir-être : des compétences comportementales attendues.....	39
c. Des métiers en tension.....	41

03. Les attentes et les recommandations des employeurs vis-à-vis du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche.....	43
1. S'ouvrir davantage au monde professionnel et multiplier les passerelles	44
2. Décloisonner les disciplines pour former au développement durable	46
3. Renforcer la place des soft skills dans l'enseignement	48
04. Retours d'expériences	50
1. L'université La Rochelle : au cœur des enjeux sociétaux et territoriaux.....	51
a. Le LUDI comme dynamiteur des transformations	51
b. Internationalisation oui mais focalisée sur le littoral	52
c. L'innovation au service du développement durable	52
d. Un enseignement orienté vers les enjeux identifiés	53
e. D'autres enjeux non négligeables à prendre en compte	54
f. Attentes et recommandations	54
2. L'École de Biologie Industrielle : pour un management adapté aux défis actuels	56
a. Le risque de fracture sociale	56
b. Un besoin d'intelligence collective	56
c. Le management Y comme réponse.....	56
d. Les soft skills & la preuve par l'expérience.....	57
e. Est-il trop tard pour notre planète ?	57
Conclusion	59
Glossaire.....	61

INTRODUCTION

L'étude « *Mutations sociétales et nouvelles compétences : quels impacts sur les organisations ?* » s'inscrit dans une volonté commune de la Conférence des Grandes Écoles (CGE) et de la Conférence des Présidents d'Université (CPU) d'identifier et de comprendre les enjeux sociétaux actuels qui interpellent les employeurs – privés et publics – et qui ont des conséquences sur leurs besoins en compétences RH. Il s'agit de (i) donner un éclairage aux acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche pour orienter l'adaptation de leur offre de formation aux besoins des organisations, (ii) de partager entre des organisations de natures et de secteurs d'activités divers des expériences sur les impacts des mutations sociétales sur leurs métiers respectifs.

A travers ce panorama des attentes du monde socio-économique relatives aux nouvelles compétences nécessaires pour répondre aux enjeux sociétaux, la CGE et la CPU ont souhaité avoir une vision plus précise des challenges auxquels font face les employeurs français : transformation numérique, transition écologique, nouvelles formes de travail, nouveaux business modèles...

Au début de l'année, le rapport Elabe¹ sur l'employabilité indiquait que « *pour sept actifs sur dix, il est donc urgent d'acquérir de nouvelles compétences pour s'adapter aux évolutions du monde du travail* ». Reste à savoir de quelles compétences il s'agit ? L'étude fera ce travail d'identification de ces compétences et de leurs caractéristiques. La CGE, la CPU et le Comité 21 ont aussi pensé cette étude comme un outil de dialogue entre les organisations car la réponse aux enjeux complexes auxquels nous faisons tous face réside en grande partie dans la capacité que nous avons et aurons à communiquer, dialoguer et établir des collaborations pour construire ensemble des solutions. Pour réaliser les ambitions de l'étude, la CGE et la CPU ont sollicité l'important réservoir d'organisations adhérentes du Comité 21 et surtout ont fait appel à son expertise des questions de responsabilité sociale des organisations (RSO) et de développement durable (DD), enjeux au cœur des transformations vécues par les employeurs.

Dans un premier temps, nous nous sommes penchés sur l'identification des mutations sociétales qui impactent les employeurs d'aujourd'hui, du moins celles qui ont été mises en avant lors des interviews. Dans une deuxième partie, nous avons partagé les stratégies d'adaptation qu'ils mettent en place pour faire face aux nouveaux enjeux de société et nous avons détaillé les besoins en compétences qu'ils ont exprimé. Enfin, nous avons

synthétisé les recommandations et des attentes formulées par les organisations interviewées vis-à-vis du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche, avant de mettre en lumière deux retours d'expériences d'établissement, qui innovent dans leur façon de dialoguer avec le monde socio-économique.

Une trentaine d'acteurs économiques de différents types, tailles et secteurs ont été interviewés dans le cadre de cette étude. Même si leurs préoccupations ne sont pas toutes les mêmes, ils restent tous interpellés par certaines mutations sociétales dont la prise en compte répond de plus en plus à une stratégie d'adaptation nécessaire pour se rapprocher de leurs parties prenantes et pour continuer à attirer les talents nécessaires à leur développement.

Pour répondre et souvent faire face à ces injonctions, les réponses des organisations sont différentes selon le secteur d'activité, la taille et surtout l'objet social. Ces transformations impliquent l'apparition de nouveaux métiers et l'évolution des compétences pour impulser toujours plus de transversalité et de polyvalence. Paradoxalement, les avancées technologiques ont éveillé une conscience grandissante en faveur d'un retour à plus de lien social et à une place désormais centrale à accorder à l'humain, avec un besoin de plus en plus prégnant en compétences comportementales.

Cette nouvelle donne se fait sentir dans les attentes et recommandations formulées par les interviewés en faveur d'enseignements intégrant la culture générale, l'ouverture au monde et la connaissance de l'autre.

Les défis restent grands et nombreux, face à l'urgence sociale, environnementale, et sociétale. Ce mouvement d'ensemble devrait, à défaut d'apporter des réponses définitives à ces défis, créer un support sur lequel il faut s'appuyer pour entreprendre l'adaptation des acteurs aux transformations de notre société.

Lorsque plus de 30 000 étudiants signent le « Manifeste étudiant pour un réveil écologique »², ils le disent clairement : « *Nous sommes prêts à questionner notre zone de confort pour que la société change profondément. Nous souhaitons profiter de la marge d'action dont nous bénéficions en tant qu'étudiants en nous tournant vers les employeurs que nous estimerons en accord avec nos revendications exprimées dans ce manifeste* ». La transformation est donc en cours : même s'il est demandé à chaque organisation de prendre sa part de responsabilité, c'est bien par des actions collectives et des approches transversales que les solutions durables émergeront.

1. Rapport sur l'employabilité Elabe 2019

2. Manifeste étudiant pour un réveil écologique, 2018

MÉTHODOLOGIE

L'étude « *Mutations sociétales et nouvelles compétences : quels impacts sur les organisations ?* » a été réalisée sur la base de 30 interviews d'employeurs (responsables des services et départements Ressources Humaines pour la plupart), réalisées par le Comité 21.

Un comité de pilotage composé de représentants d'associations d'entreprises, d'associations d'élus, d'étudiants, de spécialistes en développement durable et de professionnels du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche, de représentants de la CGE, de la CPU et du Comité 21 s'est réuni à plusieurs reprises et a contribué à l'identification des acteurs à interroger selon des critères de représentativité.

Ces employeurs sont issus du secteur privé (grandes entreprises, PME, ETI, start ups), des associations, des professionnels du recrutement et du conseil, de l'administration publique, des collectivités territoriales ainsi que des établissements d'enseignement supérieur.

L'étude est partie de trois constats :

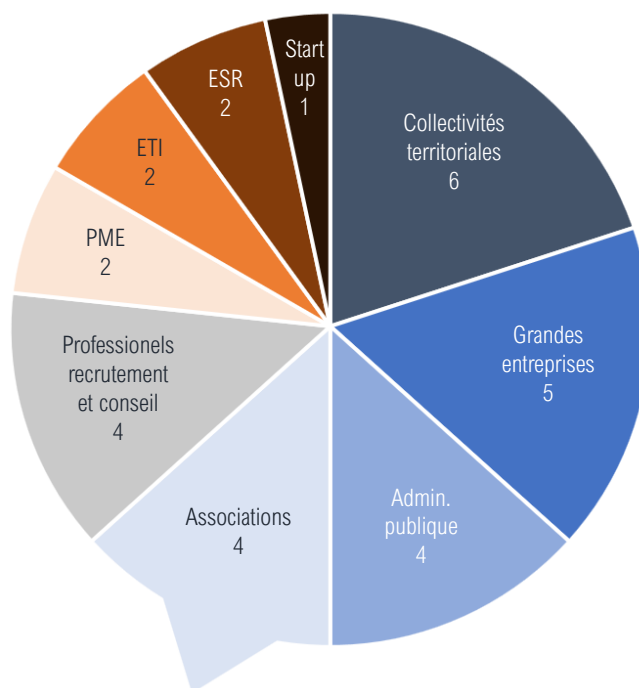
- 1) Les étudiants et les salariés s'interrogent sur leur avenir, leur impact sur la société et les compétences attendues par leur futur/actuel employeur,
- 2) Les employeurs s'organisent pour anticiper les mutations sociétales en cours et à venir,
- 3) Les formations sont impactées par ces mutations et leur contenu évolue ou est amené à évoluer.

Les interviews se sont déroulées principalement en présentiel et au téléphone d'avril à août 2019. Sur la base de la grille d'entretien validée par le comité de pilotage de l'étude, les acteurs interviewés ont répondu aux questions avec la liberté d'aborder tous les sujets et de garder l'anonymat.

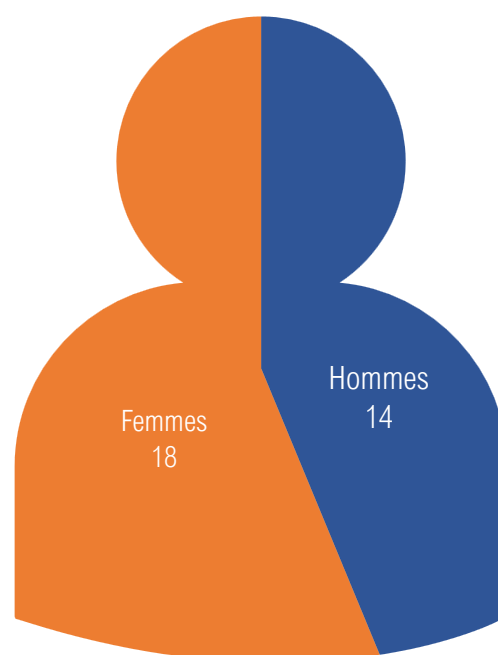
Le questionnaire s'articulait autour de trois grands thèmes : l'identification des mutations sociétales qui les interpellent ; leurs réponses à ces enjeux sociétaux ; et leurs attentes et recommandations vis-à-vis du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche.

L'étude propose une synthèse de leurs réponses avec des verbatims extraits des entretiens qu'ils ont accordés, tout en faisant ressortir quelques chiffres clés.

Organisations interviewées
par typologie



Individus interviewés
par genre



LES MUTATIONS SOCIÉTALES QUI IMPACTENT LES EMPLOYEURS

01





LES MUTATIONS SOCIÉTALES QUI IMPACTENT LES EMPLOYEURS

1. Les transitions numérique, énergétique et écologique transforment les modes de production et d'organisation des employeurs

Dans un contexte qui se caractérise par sa complexité, la vitesse de ses transformations et la férocité de la concurrence, innover et diversifier les aspects majeurs de l'activité des organisations devient une nécessité pour rester compétitif. Les entreprises, toutes tailles confondues, qui refusent de se réinventer ou de s'adapter subissent les changements du marché, où leur place sera compromise. La transition numérique est celle qui impacte le plus les employeurs, et ce, pour plusieurs raisons. En effet, elle comporte une transformation en profondeur des outils et des modes de travail mais également de leurs modèles d'affaires.

Tous les acteurs ayant participé à l'étude se disent impactés par la transformation numérique. Caroline Renoux, fondatrice du cabinet Birdeo donne l'exemple du groupe Accor, qui a été obligé de passer d'un modèle d'affaires basé sur la possession des hôtels en propre, pour devenir une

marque et qui dorénavant se concentre sur la gestion des biens. En effet, l'apparition d'AirBnB, premier logeur au monde sans être propriétaire d'aucun lieu de séjour a contribué à causer une perte de 30% du chiffre d'affaires du groupe Accor.

Les mutations sociétales telles que la transition numérique, la transition écologique, l'arrivée massive des nouvelles générations sur le marché du travail, les seniors qui restent plus longtemps au travail incitent fortement les organisations à revoir la manière dont elles vont garder leurs clients. Elles sont invitées à sortir de leurs zones de confort ou de « *business as usual* » qui, dans des marchés auparavant moins versatiles, leur assurait le succès. Elles se retrouvent dans l'obligation de questionner leurs rapports à leurs parties prenantes et à une société de plus en plus imprévisible. Innovation et adaptation sont les maîtres-mots des politiques à mener : innover pour être, rester à la pointe de la technologie et garder le lien avec une clientèle aux goûts difficiles à cerner ; et s'adapter aux coups de semonce d'une concurrence impitoyable.

Il existe des exemples frappants d'organisations qui ont repensé leurs modèles d'affaires du fait des récentes mutations sociétales. Danone a été très bousculé par des marques telles que « C'est qui le patron ? » qui ont pu émerger grâce à l'essor de la communication digitale. L'arrivée sur le marché des smartphones d'une marque qui était spécialisée dans la fabrication d'ordinateurs constitue l'un des plus gros bouleversements connus des dernières décennies. De nombreuses entreprises ont vu leurs parts de marché se réduire considérablement alors que les organisations ont dû adapter leurs offres à l'usage quasi systématique des smartphones. Le métier de chauffeur de taxi se retrouve également face à une concurrence exacerbée depuis la création d'Uber.

« Ce ne sont pas les espèces les plus fortes ou les plus intelligentes qui survivent. Ce sont celles qui s'adaptent le mieux au changement ».

Charles Darwin

Désormais, l'enjeu majeur pour l'avenir de nos sociétés réside en la capacité à proposer des solutions pour faire face aux dérèglements climatiques. La grande majorité des entreprises interviewées place la dimension environnementale au cœur de leurs enjeux sociétaux. Il s'agit pour elles

de transformer les façons de consommer l'énergie, de produire et de travailler par le biais d'un modèle économique, social et de développement durable.

La prise de conscience de la responsabilité des organisations face à cet enjeu est de plus en plus grande. La préservation de l'environnement est devenue une question centrale qui va au-delà du cœur de leurs activités. Pour Veolia qui est un groupe international présent dans 50 pays sur les 5 continents : « *Ailleurs qu'en France, les enjeux liés à l'eau peuvent rapidement devenir cruciaux* ». Il s'agit donc de préserver des ressources qui deviennent de plus en plus rares et de transformer le déchet en ressource dans le cadre de l'économie circulaire. Un exemple de conversion du problème en solution. La préservation de la planète, des ressources et l'optimisation des performances thermiques sont des préoccupations inhérentes aux organisations avec un double objectif : réduire leur impact carbone à travers la réduction de leurs consommations d'énergie et faire des économies par rapport à leurs factures énergétiques.

Le mensuel Alternatives Économiques constate que la transition écologique a conduit à un changement de positionnement, à la fois des sujets à traiter mais également de la façon de les traiter, notamment l'approche par rapport à la croissance économique. En tant que journal pédagogique, militant et engagé, Alternatives Économiques adopte un point de vue sur les sujets traités, mais le travail principal consiste à expliquer et à décrypter les phénomènes : comment ça marche ? qu'est ce qui se passe ? Le but ultime désormais est que les citoyens puissent avoir prise sur les sujets, par exemple sur les questions écologiques. Ce choix pédagogique a été fait dès la création du journal en 1980. Ainsi donc, sur le plan éditorial, les récentes mutations viennent donner du poids et du sens à leur parti pris initial sur ce sujet.

Pour Benoît Serre, Vice-président de l'Association nationale des directeurs de ressources humaines (ANDRH), la transition écologique est également un enjeu sociétal majeur qu'il ne faut pas aborder avec catastrophisme : « *Attention à ne pas*

commettre l'erreur de présenter la transition écologique et environnementale comme élément d'angoisse, il faut plutôt le prendre comme un élément d'innovation assez fort, une idée nouvelle à prendre en compte ». Un avis partagé par Lucie Becdelièvre, Déléguée générale de Alliance villes emploi (AVE) qui y voit une opportunité et regrette que les TPE/PME soient absentes en matière de performance énergétique qui est pourtant un enjeu économique majeur à la fois sur la construction neuve que sur la rénovation.

Si l'adaptation à la transition énergétique et environnementale est par essence pluridisciplinaire, elle doit mobiliser tous les acteurs de la société, les personnes physiques et morales auront à prendre en compte dans leur cœur de métier les impacts majeurs des dérèglements climatiques et s'y adapter. Elles gagneraient à instaurer un cadre de dialogue pour partager leurs expériences en la matière. C'est un gain de temps important dans la course contre la montre qui est enclenchée depuis quelques années entre la riposte aux secousses climatiques et les équilibres du vivant. La transition numérique quant à elle, est extrêmement rapide et transformante, ses impacts sur les entreprises et le marché sont conséquents, elle impose aux entreprises une grande réactivité pour s'y adapter.



« Attention à ne pas commettre l'erreur de présenter la transition écologique et environnementale comme un élément d'angoisse. Il faut plutôt le prendre comme une opportunité d'innovation assez forte, une idée nouvelle à prendre en compte. »

Benoît Serre, Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH)



2. L'évolution des aspirations des individus en tant que salariés

De l'avis de l'ensemble des acteurs sollicités, la quête de sens se trouve au premier rang des préoccupations des salariés, qu'ils soient des nouvelles ou des anciennes générations. C'est une préoccupation qui s'est convertie en exigence des agents qui font désormais le choix de contribuer à l'intérêt général ou de s'inscrire dans un projet en rapport avec des convictions et des valeurs personnelles. Cette tendance se manifeste notamment dans le renouvellement de l'engagement dans la fonction publique et dans certaines organisations qui ont réussi à prouver leur impact positif sur la société.

Ces dernières années, ce phénomène s'est accéléré selon l'avis de Caroline Renoux du cabinet Birdeo qui est chasseuse de têtes depuis 20 ans : « *Les demandeurs d'emploi ont de plus en plus le souci de lier leur travail à l'objet social de l'entreprise. Ils voulaient au départ un titre, une carrière, un salaire. De plus en plus, ce qu'ils veulent, c'est donner du sens à ce qu'ils font. Cette tendance, on la retrouve chez les jeunes et chez les moins jeunes* ». Pour les responsables des Ministères de la Transition



écologique, de l'Économie, de la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV) et de l'Agence française de développement (AFD) qui ont été interrogés, la quête de sens est la principale raison pour laquelle les personnes s'engagent désormais dans leurs organisations. Malgré tout, ces attentes sont plus difficiles à combler chez les responsables au sein de la fonction publique. Cette difficulté est due à un contexte politique mouvant et des orientations stratégiques oscillant entre déconcentration et décentralisation.

La recherche de sens est portée par l'ensemble des salariés, pas uniquement les millenials, même si ces derniers ont plus tendance à le démontrer. Un désir de plus en plus prégnant de cohérence et de constance entre le discours et les actes est également ressenti, mais peut-être davantage chez les jeunes générations. Elles sont davantage dans la posture de vouloir « prouver ce qu'elles font ». Pour elles, avoir des valeurs passe par le prouver. Cela va au-delà de leur travail et de leur rémunération. Les questions qu'elles se posent sont donc : Je contribue à quoi ? Je suis intégré à quoi ?

L'éthique est une notion de plus en plus prise en compte lorsqu'il revient au candidat de faire un choix entre plusieurs grandes entreprises. France Villette, Directrice

générale adjointe en charge des ressources humaines de la Fédération nationale du Crédit Agricole, (FNCA) estime qu'au-delà des préoccupations prises individuellement, « *le collectif ne peut adhérer qu'à un socle de valeurs en adéquation avec la pratique de l'organisation reconnue comme telle dans une évaluation individuelle et collective* ».

Olivier Carlat de Veolia, « *la question de la performance est aussi importante, désormais la logique de la performance globale, du partage de la valeur, la logique des parties prenantes, et de la vision de l'entreprise est une transformation importante* ».

A La Poste, la transition éthique fait partie des cinq grandes mutations sociétales identifiées. Elle ne concerne pas uniquement les nouvelles générations, il s'agit d'une attente générale même s'il elle est récente par rapport aux autres. Pour Philippe Jezequel, le directeur associé de Adameo, un groupe de conseil spécialiste de la « *supply chain* », cela se traduit également par l'évolution du mode de gouvernance dans les entreprises.

Dans les territoires, cette quête de sens est une réalité chez les demandeurs d'emploi et chez les salariés. A la Mairie d'Ivry-sur-Seine par exemple, les salariés sont des forces de proposition. Ils sont sur la



« Les demandeurs d'emploi ont le souci croissant de lier leur travail à l'objet social de l'entreprise. Auparavant, ils voulaient un titre, une carrière, un salaire. De plus en plus prime le sens donné à ce qu'ils font. Cette tendance se retrouve à la fois chez les jeunes et les moins jeunes »

Caroline Renoux, Birdeo

même longueur d'ordre que les usagers. Pour donner du contenu à leurs nouvelles postures, ils veulent davantage être associés, plus concertés. Qu'ils soient pris individuellement ou collectivement, les usagers sont en attente de co-construction à l'échelle d'un quartier ou d'une association. Dans ce sens, Coralie Charles Aumerle, Directrice des ressources humaines de la Mairie évoque la création récente de 3 maisons de quartier qui sont également des centres sociaux.

Caroline Renoux tempère ces propos concernant les jeunes recrues, il s'en trouve certaines qui « *veulent être au club Med : du bonheur et du bien-être au travail mais avec un sens moins important* ». Attention au déclaratif, parce que dans cette démarche, dit-elle « *il faut du courage et de la ténacité* ». Attention également à ce que le côté militant ne prenne pas le dessus. Entre un idéal personnel militant et la logique d'entreprise, il faut trouver un juste milieu.



tendance rejoint les attentes des étudiants et des Alumni des grandes écoles qui se sont exprimés dans la 2^e édition du baromètre « Talents, ce qu'ils attendent de leur emploi »³ publié en janvier 2018. **Pour 72% des interrogés, le métier doit être en phase avec leurs valeurs. Ce chiffre monte en flèche lorsqu'on leur demande ce qui les rendrait fiers : 97% d'entre eux répondent que c'est d'avoir été utile et d'avoir apporté des changements à la société.**

72%

des personnes interrogées déclarent que **leur métier doit être en phase avec leurs valeurs**³



« La question de la performance est déterminante pour les entreprises : désormais la logique du partage de la valeur, celle des parties prenantes, et la vision de l'entreprise sont des transformations importantes à prendre en compte. »

Olivier Carlat, Veolia

Benoit Serre de l'ANDRH abonde dans ce sens, constatant que les nouvelles générations sont sensibles aux questions d'honnêteté et d'éthique, quelquefois de manière excessive. « *Les réseaux sociaux sont devenus des réseaux asociaux. Dans cette optique, on peut se permettre de balancer des choses qu'on n'a pas pris le soin de vérifier. Il convient de ne pas s'ériger en juge suprême de la Vertu* » martèle-t-il. Aussi, nous voyons bien que cette

La même consultation met en lumière que l'intérêt du job et l'ambiance de travail arrivent en premier dans les motivations des jeunes. La rémunération n'arrive qu'en 9^e position sur 16 critères proposés. Le travail doit être conforme à leurs valeurs, tout en étant bien payé, 54% pensent même qu'on peut très bien concilier les deux. Pour assouvir cette quête de sens, un étudiant sur deux aimerait travailler dans le secteur de l'économie sociale et solidaire pour se mettre au service de la cause de l'environnement en priorité (59%), devant l'éducation (56%) et la santé (35%). Le secteur reste assez mal connu des étudiants qui confessent à 56% voir « *vaguement de quoi il s'agit* ». Une méconnaissance qui arrive en tête des freins pour s'engager dans ce secteur, devant les salaires inférieurs aux entreprises classiques.

3. Baromètre « Talents, ce qu'ils attendent de leur emploi »

Plus de la moitié (54%) des étudiants des grandes écoles envisagent leur avenir professionnel dans un grand groupe, même si 32% l'imaginent dans une PME (petite et moyenne entreprise) et 19% dans une start-up. Travailler en priorité pour une association ou une ONG (organisation non gouvernementale) n'attire que 13% d'entre eux. Mais la réalité est complexe. Ainsi, pour HEC, selon ses propres chiffres, plus de la moitié de ses diplômés de 2016 se sont bien orientés vers les secteurs très prisés de la finance ou du conseil, mais deux sur dix ont choisi une orientation « atypique » après l'école. Ainsi, 4% se sont tournés vers les métiers du luxe, 4% vers les médias, l'art et la culture, et 12% vers d'autres secteurs d'activité sans lien direct avec leur formation⁴.

Le bien-être et la qualité de vie au travail sont des préoccupations qui résonnent fortement chez les salariés des rares acteurs interviewés qui les ont évoqués. Cette demande est davantage portée par les générations Y et Z sans qu'elle ne soit minimisée par les plus anciennes générations. Toujours selon la 2^e édition du baromètre « Talents : ce qu'ils attendent de leur emploi », ils sont 84% à rechercher l'ambiance et le bien-être au travail derrière l'intérêt du poste et largement devant

l'adéquation du poste avec leurs valeurs.

Une autre étude menée par Mazars et OpinionWay sur les attentes de la génération Z⁵ pour l'entreprise de demain révèle que 79% des jeunes attendent de l'entreprise qu'elle propose un espace de travail physique et convivial pendant que 92% des jeunes estiment qu'il est du rôle de l'entreprise de s'assurer du bien-être des salariés. Ces chiffres montrent bien l'importance croissante des conditions psychologiques dans lesquelles le salarié est amené à apporter la plus-value dont a besoin l'organisation.

Chez Body & Nature, il s'agit là d'un pilier important déployé dans l'axe de l'environnement de production incluant les énergies renouvelables, le respect de la biodiversité et le respect des salariés avec les notions de qualité de vie au travail. Au Ministère de la transition écologique et solidaire, l'enjeu est d'avoir des personnels qui soient à la fois compétents (les bonnes personnes aux bonnes places) et en même temps qui s'épanouissent. Il y a donc un enjeu externe et un enjeu interne, en même temps de qualité de vie au travail, de conditions de travail, etc.

La Mairie de Lille a fait appel au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) de Lille en la personne de Yves



« Au-delà de permettre une nouvelle organisation entre vie professionnelle et vie personnelle et de ralentir un peu le rythme d'une journée travail traditionnelle, le télétravail ouvre aussi des perspectives intéressantes sur le plan social et l'ancrage local : cela peut paraître anodin mais être présent chez soi permet de développer des relations avec ses voisins, rendre des services, prendre soin de personnes âgées... Ce sont des sujets de société aujourd'hui ».

Virginie Charles-Bray & Céline Lacour, Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse (CNAV)

Clot de la « Chaire Psychologie du travail » pour réfléchir et travailler autour des problématiques de dialogue professionnel sur la qualité du travail, afin d'identifier les axes d'amélioration de la qualité de vie au travail pour les agents. En leur permettant de participer, de s'exprimer, de proposer des choses, cet exercice a également contribué à l'amélioration de l'efficacité du service public.

En effet, il est difficile d'aborder la notion de qualité de vie au travail sans évoquer le dialogue sur la qualité du travail. Ce dialogue permet de découvrir des solutions auxquelles personne n'aurait pensé avant, notamment par la définition du travail « bien fait » et sa distinction du « travail mal fait ». Cette problématique est de plus en plus prise en compte dans les approches globales des organisations à travers la mise en œuvre de « plan d'actions qualité

4. <https://www.aux-concours.com/images/lemonde/monde-commerce.pdf>

5. Future of work : quelles attentes de la Gen Z pour l'entreprise de demain ? 2019



de vie au travail » (QVT). A l'AFD, cette question est formalisée dans le cadre d'un accord QVT et la nomination d'un Responsable QVT. **La tendance serait donc à la généralisation des accords de qualité de vie au travail dans les entreprises et administrations pour garantir un travail émancipateur.**

Il y a aussi des évolutions réglementaires qui concernent notamment le droit social, le temps et l'organisation du travail. C'est ce qu'a signifié Elena Lopez Colorado, Responsable des ressources humaines de Care France, « *ces modifications impactent également la formation et la retraite. Les salariés sont désormais à la recherche de bénéfices proposés en termes de package et de qualité de vie. Ce qui n'était pas le cas il y a 50 ans. Cette petite révolution au sein des organisations oblige celles qui veulent rester en vie dans les 20 prochaines années à s'accrocher au train* ».

La CNAV assure qu'il y a également un enjeu lié à sa présence dans des territoires plus reculés. Le télétravail permet à un salarié de travailler à distance et de rester dans des territoires qui sont en train d'être désertés à cause de la disparition des offres d'emploi, le télétravail peut donc répondre à des difficultés de recruter dans certains endroits. Virginie Charles-Bray et Céline Lacour, respectivement Directrice avenir responsable et carrières dirigeantes et Référente nationale RSO de la CNAV insistent sur la communication autour de cette possibilité de travailler autrement : « *Le télétravail permet aussi de développer des relations avec nos voisins, cela permet également à un moment donné d'avoir un café avec des personnes âgées, ce qui peut paraître saugrenu, mais ce sont des sujets de société aujourd'hui* ». Le télétravail, les espaces de co-working contribuent à offrir aux salariés cette liberté et cette flexibilité

La tendance serait donc à la généralisation des accords de qualité de vie au travail dans les entreprises et administrations pour garantir un travail émancipateur.



dans l'accomplissement de leurs tâches.

Même si cela n'est pas à l'ordre du jour chez les acteurs interviewés, il est à noter la création dans certaines entreprises du poste de *Chief happiness officer*, ou Directeur général du bonheur avec pour missions de s'assurer du bien-être de chaque salarié, de son épanouissement et de l'harmonie entre chaque salarié, ses autres collègues et sa hiérarchie. Dès l'instant que le constat est fait qu'un salarié heureux, épanoui et motivé est plus efficace et que le bonheur au travail et ce bien-être sont des facteurs de performance individuelle et collective, le poste apparaît moins curieux qu'on est en droit de le croire.

Il revient donc aux employeurs de s'organiser pour ne pas sacrifier l'épanouissement de leurs collaborateurs sur l'autel de la performance.

L'individualisation et la gestion des carrières en mode projet : c'est un enjeu

récurrent évoqué par la grande majorité des responsables de ressources humaines interrogés dans le cadre de l'étude. Pour eux, il s'agit aussi bien d'instaurer et d'entretenir la dynamique de groupe que de s'adapter aux aspirations des salariés qui peuvent être diverses et variées. L'une des principales tâches des futurs DRH est clairement de réussir à allier les exigences individuelles des salariés et les intérêts collectifs des organisations. Cela concerne le fonctionnement de l'organisation au quotidien et la gestion des salariés qui

« *Avant, il y avait des grands schémas qui arrangeaient tout le monde. Aujourd'hui, en marketing comme en sociologie, tout explose. On ne peut plus tirer des généralités et cela est plus compliqué pour les décideurs. En fonction du sujet, les groupes d'appartenance ne seront pas les mêmes* ».

France VILLETTE, Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA)



s'inscrivent de moins en moins dans le long terme, décidant quasiment dès l'embauche « de ne point faire de vieux os » dans l'entité qui les accueille.

Ce constat est étayé par l'ANDRH qui remarque que nous vivons dans un monde où prévaut l'individualisation des relations. L'entreprise et les DRH pensent « collectif », tandis que les salariés pensent de plus en plus « individu ». Il y a de moins en moins de projet commun, il y a une sorte d'individualisation à outrance qui fait disparaître le collectif.

Dans l'administration publique, les attentes des usagers se traduisent par une société civile qui exige une administration plus réactive avec des réponses personnalisées. Les fonctionnaires interrogés confient que les administrés disent vouloir une administration plus réactive, capable de formuler des réponses personnalisées. La CNAV fait également le constat de ce besoin d'individualisation chez ses assurés comme chez ses salariés, notamment dans la relation de services. Pour elle, la récente loi ESSOC⁶ répond en grande partie à cette volonté.

France Villette de la FNCA, analyse cette individualisation sous l'angle de la complexité que cela fait apparaître pour

les managers. Elle souligne que : « *Les nouvelles générations sont perçues comme étant moins dans le collectif et davantage dans l'individualisme, on ne peut plus tirer des généralités et cela est très compliqué pour les décideurs. En marketing et en sociologie, tout explose. Avant il y avait des grands schémas qui arrangeaient tout le monde, maintenant, en fonction du sujet, les groupes d'appartenance ne seront pas les mêmes tandis que l'individu lui fera les choses à sa manière* ». Elle ne veut pas pour autant opposer l'individu au collectif, constatant que le monde s'ouvre plus et que cela rend chaque individu davantage pluriel et plus inattendu.

Dans la gestion de leurs carrières, les jeunes générations s'inscrivent de moins en moins dans la durée, ils adhèrent plutôt à la promesse de l'employeur qui est de savoir : peut-il m'aider à me développer ? Peut-il me donner des opportunités ? Olivier Carlat, Directeur de la formation et du développement social de Veolia précise que pour répondre à ces questions légitimes, « *il faut pour l'employeur trouver une attention et un équilibre de la relation. Il faut une segmentation plus individualisée qui n'est pas si simple que ça quand on parlera de travail collectif et du travail intergénérationnel. Il y a des écoutes mutuelles à avoir* ».

Même s'il existe des échanges entre les partenaires sociaux et leurs directions sur l'adoption de règles collectives, force est de constater que les accords négociés n'intéressent les travailleurs pris individuellement que lorsqu'ils sont directement concernés. Chez Veolia, les travaux sont donc en cours avec des systèmes marketing un peu push qui prennent en compte des situations individuelles plutôt que sur les approches collectives.

L'individualisation se fait également ressentir dans la formation des salariés. Avant l'offre principale de formation provenait de l'employeur et la direction de la formation de l'entreprise.

On constate le développement de l'investissement personnel d'un certain nombre d'employés dans leur propre formation, développement qui s'accélère avec la possibilité de se former à distance.

Cette individualisation de la formation concerne deux de nos acteurs interviewés qui ont, à un certain moment de leurs carrières, fait le choix de financer leurs propres formations (en coaching pour les deux) avant de continuer leur ascension dans leurs organisations respectives.

En résumé, il faut de la réadaptation, de la personnalisation tout en gardant un cadre général qui fasse sens pour tout le monde. La solution ne viendra pas d'une politique sociale purement individualisée, mais bien d'un cadre et d'une souplesse qui reviennent sur l'individu et qui le reconnaissent pleinement.

3. La transformation des modes de travail par le numérique

La transition numérique est la mutation qui impacte le plus les organisations dans le sens de la transformation en profondeur de leurs outils et modes de travail mais

6. LOI n° 2018-727 du 10 août 2018 pour un État au service d'une société de confiance

également de leurs modèles d'affaires. L'ensemble des individus et des acteurs s'accorde à dire qu'ils sont impactés par la transition numérique aussi bien au niveau des métiers, en termes d'évolution, que dans l'apparition de nouveaux usages auxquels ils ont dû s'adapter.

Le constat est sans appel, non seulement tous les métiers changent, mais de surcroît, n'importe quelle innovation peut remettre en cause les récents équilibres obtenus douloureusement.

Au sein des organisations, la transition numérique se concentre tout d'abord dans le service informatique avec la nécessité d'acquérir de nouveaux logiciels professionnels, de stocker les données et de les sécuriser. La démocratisation de l'Internet et l'arrivée massive des nouvelles technologies ont favorisé le développement exponentiel des applications aussi bien pour un usage privé que pour servir d'interface entre les organisations et leurs parties prenantes. Le traitement, la valorisation et l'exploitation des données massives générées tous les jours par l'usage des outils numériques ont créé de nouveaux métiers désormais au centre du management 4.0 : les métiers de la *data*. La frontière entre les fonctions informatiques, marketing et managériales deviennent de facto de plus en plus fines.

« **Le numérique fait évoluer la relation à l'usage. On constate une dématérialisation de la plupart des procédures et des démarches demandées aux familles. Cela impacte nécessairement et depuis longtemps les métiers et les organisations** ».

Coralie Charles Amerle,
Mairie d'Ivry-sur-Seine



La maîtrise de l'outil informatique devient indispensable pour pouvoir réagir vite. Mais dans le même temps, la question de l'intelligence artificielle menace certains pans d'emplois. Par exemple, les smartphones ont remplacé beaucoup de produits et causent la disparition progressive des emplois peu qualifiés.

Si les enjeux sont partagés par l'ensemble des organisations, les conséquences peuvent par contre être très différentes selon les secteurs d'activité : la presse papier, par exemple, a subi de plein fouet cette transformation numérique. Pour le mensuel économique Alternatives économiques, le passage au numérique, en plus d'être un changement de technologie, a aussi été un changement de nature d'activité : les lecteurs consultant désormais des articles un par un, beaucoup à travers les réseaux sociaux, la notion elle-même de titre tend à disparaître. Cela a causé des difficultés croissantes de la vente de papier, aussi bien la vente au numéro, que les abonnements. Selon Guillaume Duval qui en est éditorialiste et membre du Conseil économique, social et environnemental : « *Le modèle économique de l'abonnement (les gens payaient à l'avance) avait des avantages puisqu'il garantissait les fonds de roulement. Cette sécurité existe de moins en moins. Il y a une concurrence de la gratuité qui est très difficile et très importante pour le mensuel* ».

Pour d'autres acteurs, l'innovation dans le domaine du numérique peut leur permettre d'approfondir une relation avec le consommateur avec lequel ils peuvent interagir et par ce moyen, tenir compte de l'avis que peut émettre le client pour s'adapter à ses besoins et rester compétitifs, c'est le cas de Body & Nature.

Pour la Mairie de Lille, les enjeux de la transition numérique et la dématérialisation résident dans l'accessibilité et l'adaptabilité du service public en tout temps et en tous lieux. Maryse Carrez, Directrice des relations sociales et du travail rappelle que l'une des missions du service public est de rester accessible à tous, y compris pour ceux qui sont les plus éloignés des outils numériques et de ses évolutions.

Pour Coralie Charles Aumerle, Directrice des ressources humaines de la Mairie d'Ivry-sur-Seine, les enjeux sont quasiment les mêmes : « *Le numérique fait évoluer la relation à l'usage. Il y a une dématérialisation de la plupart des procédures et des démarches aux familles et cela impacte les métiers et les organisations* ».

Incontestablement, l'effet le plus impactant de la digitalisation est le bouleversement des rapports au travail et au mode de fonctionnement des organisations.



Des groupes de salariés en provenance de plusieurs départements et qui ne sont pas forcément de la même hiérarchie sont désormais invités à travailler ensemble pour résoudre des enjeux qui recueillent des compétences détenues par des profils différents, on les appelle les multi functional team (MFT).

Pour Lucie Becdelièvre, Déléguée générale de Alliances Villes Emploi, l'accompagnement à la transition numérique reste l'un des enjeux les plus importants pour les entreprises. A ce titre, les Maisons de l'emploi (MDE) et des Plans locaux pour l'insertion et l'emploi (PLIE) déploient des projets d'accompagnement des entreprises (TPE et PME) dans la gestion de la transition numérique. Ces facilitateurs appuient les acteurs à appréhender le numérique avec deux portes d'entrée : aussi bien comme secteur d'activité en tant que tel que comme outil de fonctionnement incontournable. La transition numérique changeant la façon de travailler des entreprises, **il est désormais compliqué voire impossible de trouver ou de garder du travail en situation « d'illectronisme ».**

Laure Tasic, Responsable du pôle développement des compétences et

diversité à la Croix rouge française problématise la digitalisation en termes d'accès à l'outil informatique avec un certain nombre de logiciels métiers et d'autres process digitalisés à mettre à la disposition des salariés mais également en matière de formation de ses collègues afin de rendre les outils plus accessibles et leur exploitation plus efficiente.

Pour le recrutement également, la transition numérique est un excellent support pour diffuser des offres d'emploi sur Internet, employer des logiciels de présélection de candidatures, utiliser les réseaux sociaux et se renseigner sur les candidats. Chez Pôle Emploi par exemple, l'adaptation aux nouvelles habitudes des demandeurs d'emploi en utilisant les innovations technologiques, c'est la mise à la disposition de ses publics de deux applications « Mes offres » pour rechercher et trouver de l'emploi à partir d'un seul moteur de recherche et « Mon entretien d'embauche VR » qui permet de réaliser des simulations d'entretien en immersion depuis le lieu où se trouve le candidat.

Le champ des possibles reste vaste tant le numérique ne nous a pas encore dévoilé toutes ses potentialités, toutes ses facettes

en termes d'innovation et de résolution de problèmes jadis considérés comme complexes. Ce temps gagné, ces distances raccourcies et ces solutions trouvées instantanément redéfinissent les relations entre les organisations et les acteurs qui comptent bien en profiter, chacun à sa manière. L'importance de la technologie, des machines et de l'Intelligence artificielle ne pourront faire disparaître complètement la place centrale de l'humain qui doit être en mesure de communiquer avec les parties prenantes, les comprendre, s'adapter à elles et éventuellement corriger les erreurs que peuvent commettre les machines.

Le développement technologique de ces trois dernières décennies et la mondialisation ont donné un coup d'accélérateur à la marche de l'Histoire. Les grandes transformations qui sont en cours causent des bouleversements importants et une sorte d'incapacité à prédire l'avenir au-delà du court terme, voire du très court terme. Ces transformations protéiformes impactent tous les départements des organisations obligeant l'ensemble de l'écosystème à s'interroger sur sa capacité à suivre et à tenir le rythme effréné des changements. Les organisations se retrouvent dans une situation où l'un des principaux défis réside dans la difficulté de se projeter avec certitude dans les 5 prochaines années. Pour elles, il devient quasiment impossible de penser des stratégies au-delà de trois ans, compte tenu de la rapidité des changements de contexte et de la complexité des enjeux.

Les organisations qui survivent sont celles qui savent faire preuve d'anticipation, de souplesse et d'innovation. La vitesse des accélérations et le large champ de leurs expressions nécessitent en contrepartie de préserver le temps long inhérent à l'être humain pour faire face à des enjeux opérationnels ou de business très courts. Pour les organisations évoluant à l'international, la capacité à se transformer est encore plus indispensable compte tenu de l'évolution du contexte géopolitique mondial, également marqué par des bouleversements importants.

L'une des questions soulevées par l'accélération du temps est de savoir comment arriver à concilier, dans le cadre d'une stratégie de gestion des ressources humaines (RH), le long terme et les exigences des nouvelles générations qui s'inscrivent de moins en moins dans le long terme. Le responsable des ressources humaines est devenu un véritable acteur de la stratégie d'entreprise qui doit anticiper les besoins pour être en amont sur les projets.

La vitesse des changements technologiques et des transformations sociétales ne laisse pas le choix aux travailleurs : ils doivent à défaut d'accroître leurs niveaux de connaissances et de compétences, la maintenir à jour. Plus qu'avant, l'agilité et la capacité d'adaptation deviennent des atouts clés du marché de l'emploi.

Le marché reste, quant à lui, impitoyable avec une concurrence de plus en plus forte qui ne se limite plus à la zone géographique proche. On constate une forte demande des consommateurs en termes d'innovation, de qualité, d'agilité et paradoxalement des produits qui connaissent une durée de vie de plus en plus raccourcie. L'impression est que l'éphémère ont pris le dessus sur le durable et le long terme. **Pour les organisations, l'engagement des collaborateurs, leur motivation et surtout leur adhésion à l'objet social devient un enjeu et un atout majeurs dans l'atteinte de leurs objectifs, qu'ils soient commerciaux ou sociaux.** L'incertitude liée au travail et au lendemain laisse présager une généralisation et une accentuation de cette tendance.

Une autre singularité de notre époque réside dans la perception du travail qui devient précaire et exigeant à la fois. Cette donne est un élément déstabilisateur de notre société, avec des personnes qui sont perturbées par l'incertitude de leur avenir et hésitantes à s'engager dans le long terme. Dans cet environnement de pression permanente, les questions de qualité de vie, de gestion de stress et de bien-être au travail prennent de plus en plus de place dans les politiques de ressources humaines, avec des

dispositions qui recommandent souvent une réorganisation des méthodes et des espaces de travail.

Les organisations doivent s'adapter à la société qui leur demande de la réactivité, de la compréhension et quasiment du sur-mesure par rapport aux besoins sociaux. Pour Aryèle Berthier, directrice adjointe aux ressources humaines du département de la Gironde, la contrainte « *la plus importante est celle liée à l'exercice de compétences des organisations alors que la société, en plus d'être extrêmement mouvante, évolue très vite, rentrant dans un cycle de transformation quasi civilisationnelle* ».

Le temps d'acquisition des compétences peut également constituer une contrainte majeure, puisqu'il est incompressible. Pour Benoit Serre de l'ANDRH, la solution passe par la réconciliation du temps de l'humain et celui de l'entreprise.

Pour Bachir Arouna, Directeur de la Stratégie de la ville d'Enghien-les-Bains, les changements de nos jours sont « *massifs, rapides et brutaux* ». Ce qui n'était pas le cas il y a 40 ans lorsque les changements arrivaient tout doucement et lentement, laissant le temps de l'adaptation. De nos jours, le temps de l'adaptation est devenu très court : « *La rupture est la suivante : soit on s'adapte vite, soit on disparaît. Il faut donc courir sur place* ».

« **La rupture est claire : soit on s'adapte vite, soit on disparaît. On est poussé à se transformer aujourd'hui et maintenant** ».

Bachir Arouna,
Mairie d'Enghien-les-Bains



80%
des CDD étaient
inférieurs à 1 mois en 2017
contre 8% en 2001

C'est un marché du travail complètement révolutionné qui est observé avec des organisations qui ont besoin de nouvelles compétences. Océane Charret-Godard, élue et vice-présidente de la région Bourgogne-Franche-Comté, indique que le nombre important de contrats à durée déterminée est dû à ce phénomène. Selon une étude du Ministère du travail parue en juin 2018, **80% des contrats à durée déterminée (CDD) avaient une durée inférieure à 1 jour en 2017, alors qu'en 2001, ils n'étaient que 8%**⁷.

La surinformation est l'un des principaux corollaires de la transition numérique et de l'accès illimité à internet. La multiplication des terminaux, des applications et des supports a créé une sorte de démocratisation de la production d'informations : qu'elles soient vérifiées, bien « sourcées » ou non. Dans ce monde connecté, l'ampleur prise par la diffusion des « fake news » est à ce titre un facteur important de déstabilisation des organisations. Ces dernières doivent désormais veiller, au plus vite, aux informations qui circulent aussi bien à leur sujet qu'à celui de leurs salariés.

La porosité des frontières entre la vie privée et la sphère professionnelle du fait de la révolution technologique (avec l'utilisation des mêmes outils à la maison et au bureau) est un enjeu important au sein des organisations soulevant la nécessité d'éduquer les salariés et les employeurs à l'utilisation rationnelle et

responsable des outils informatiques. L'hyperconnexion réduirait ainsi la ligne de délimitation entre ce qui relève de la sphère professionnelle et ce qui est du domaine de la vie privée. Aux entreprises de s'employer à rétablir cette frontière.

Cet accès à la multi information change les comportements dans les organisations avec des conséquences importantes sur l'organisation hiérarchique. Pour gérer cette nouvelle donne, les acteurs sont à la recherche d'une nouvelle organisation qui rejoindrait les aspirations profondes des nouvelles générations qui, arrivant sur le marché du travail, challenge la hiérarchie préétablie. De nouveaux arrivants qui acceptent beaucoup moins que leurs aînés de devoir passer par dix intermédiaires pour faire passer une idée dans l'entreprise, ralentissant le temps de réactivité et prenant ainsi le risque de voir l'idée devenir caduque une fois validée.

Ce phénomène générationnel se traduit aussi par le contournement de la hiérarchie traditionnelle sans pour autant être contre-productif. Anne Amson du Ministère de la Transition écologique et solidaire parlant de la « Fabrique numérique » mise en place par sa secrétaire générale, s'était étonnée et reconnaît avoir été vexée d'apprendre qu'un de ses collaborateurs avait directement déposé son projet sans lui en parler. L'information relative à ce concours n'avait donc pas suivi le circuit traditionnel passant par les hiérarchies qui doivent la transmettre à leurs agents. C'est une pratique qui est en voie d'être « institutionnalisée » avec l'existence des groupes WhatsApp où le salarié reçoit la même information que son supérieur avec la possibilité d'interagir en temps réel.

Olivier Carlat de Veolia constate que la digitalisation soulève des enjeux d'emplois et de compétences et sur le flux de l'information : qui possède l'information ? Qui l'émet ? Qui rebondit dessus ? Il donne l'exemple de la communauté Google Plus où tout le monde peut donner son avis, ce qui change beaucoup le mode de management d'une organisation et la relation à la hiérarchie.

Régis Blugeon, Directeur des ressources

7. Dares analyses : CDD, CDI : comment évoluent les embauches et les ruptures depuis 25 ans ? Juin 2018





humaines de Saint-Gobain France résume bien cette problématique nouvelle en insistant sur le fait que désormais, l'information n'est plus détenue exclusivement par l'autorité de décision, l'autorité de pouvoir comme dans les anciens systèmes. Le système pyramidal dans lequel celui qui avait le plus d'informations commandait a fait son temps, il a cédé la place à l'étape d'après. *« On ne parle plus d'information mais de data. C'est-à-dire que nous avons des éléments de connaissance qui permettent de prendre connaissance du type de segment de marché, du type de concurrent, du type de services que l'on peut inventer, du type de solutions que l'on peut développer. C'est à partir de là que la capacité d'innovation et de futurs brevets de l'entreprise vont être développés ».*

4. Le déclin des corps intermédiaires

La récente crise des gilets jaunes est la preuve de l'évolution de la représentativité au sein des organisations. Les salariés ne se sentent plus obligés de passer par les syndicats pour revendiquer leurs droits ou exprimer un point de vue. A l'échelle de la société, les citoyens sont de plus en plus actifs sur les réseaux sociaux où ils savent se mettre en scène. Avec l'aide des médias et des chaînes d'informations

en continu, ils portent leurs enjeux sur la place publique. Même si ces revendications ne sont pas forcément portées par la majorité, elles révèlent une volonté des citoyens d'être de plus en plus associés, individuellement et collectivement, aux décisions qui les concernent. Que ce soit dans les organisations ou dans la société, ceux qui sont les plus bruyants ne constituent pas obligatoirement la majorité. Le défi pour les collectivités c'est de créer des lieux d'expressions et les méthodes qui permettent une expression des personnes qui ne sont pas forcément toujours très outillées et pas forcément très à l'aise dans ce genre d'exercice.

La question sociale et la segmentation du travail est un sujet central dans les organisations des sociétés développées. La course à la croissance a créé des inégalités qui se traduisent, au sein de certaines organisations, par l'apparition d'*insiders* et d'*outsiders*. Les entreprises doivent donc de se demander quels sont les laissés-pour-compte de ces transformations. Olivier Carlat soutient que la prise en compte de ces questions sociales est essentielle. En effet, le champ des discriminations concerne également le sujet de l'égalité professionnelle et celui des minorités qui, sur certains territoires, peuvent se sentir à un moment, exclues ou pas parties prenantes.

Emmanuel Brossier, Chef de bureau des transformations RH au secrétariat général du Ministère de l'économie et des finances, remarque qu'au sein de son département les syndicats gardent une très forte légitimité, avec un taux de participation aux élections qui est très important, même s'il existe un tissu associatif sur certaines thématiques qui sont bien identifiées, comme par exemple, le handicap, les lesbiennes, gays, bisexuels et transsexuels (LGBT).

Les organisations syndicales constituent le principal corps intermédiaire. Selon le chef de bureau, les changements annoncés au sein du ministère sont plutôt perçus comme une volonté de bouleverser, voire même de nuire au contrat social qui existait dans l'administration. Le cadre du ministère de l'économie et des finances constate qu' *« aujourd'hui, c'est vrai qu'il y a une vraie*



« Aujourd'hui, on ne parle plus d' « information » mais de « data ». Le changement est subtil mais profond : nous collectons des éléments pour prendre connaissance des caractéristiques du segment de marché, de nos concurrents, des services que l'on peut inventer, des solutions que l'on peut développer. Compilées et comparées entre elles grâce à l'outil numérique et l'intelligence artificielle, ces « datas » révèlent davantage que la simple somme des informations qu'elles contiennent. Il s'agit là d'un socle capital et précieux qui détermine la capacité d'innovation et donc les futurs brevets de l'entreprise ».

Régis Blugeon, Saint-Gobain

« **Aujourd'hui, on constate une vraie défiance des syndicats vis-à-vis des transformations en cours et à venir de l'administration publique. Ils considèrent pour certains que nous allons revenir à un système discrétionnaire avec de nombreux risques d'abus. Nous nous attendons donc à ce que repose sur la structure un fort besoin de médiation** ».

Emmanuel Brossier, Ministère de l'Economie et des Finances

défiance des syndicats vis-à-vis de cela, considérant que nous allons revenir à un système discrétionnaire avec de nombreux risques d'abus ».

Pour faire face à cette mutation, il indique que le vrai défi pour son département, c'est « *d'avoir d'un côté des règles qui soient claires, largement acceptées et appliquées de manière homogène et de l'autre côté, de la souplesse* ». Même si les organisations syndicales jouent malgré tout un rôle de médiateur assez important, il prédit une évolution de ce rôle car là où les syndicats étaient systématiquement consultés comme pour les mobilités, ils ne le seront plus que de manière stratégique. « *Nous nous attendons donc à ce que qu'il y ait un besoin de médiation plus fort qui va reposer sur la structure* ».

Dans le département de la Gironde, Aryèle Berthier, Directrice adjointe des ressources humaines, décrit des pressions contradictoires : une touchant les élus qui sont les vecteurs et les récepteurs des aspirations des citoyens au sein de la société et qui ont la contrainte de la durée de leurs

mandats pour réaliser leurs promesses et une autre provenant des citoyens qui ont une mauvaise image de l'administration publique. A cela s'ajoutent d'autres contraintes liées au manque de moyens et à un déficit d'outillage de fonctionnaires pour faire face à ces défis. Cela donne lieu à une crise de confiance qui, selon Aryèle Berthier, « *doit se résoudre par une prise de conscience des citoyens de ce que font les collectivités territoriales au titre du développement social et de l'intérêt collectif et individuel* ».

5. Des enjeux territoriaux de plus en plus déterminants

Les enjeux liés aux territoires sont de plus en plus prégnants avec des organisations qui ont beaucoup de mal à recruter dans certaines régions. Le constat du manque d'attractivité de certains territoires par rapport à d'autres met en évidence la fracture ou la disparition d'une forme de cohésion sociale et territoriale. Ce handicap oblige certaines PME à être créatives en allant chercher les candidats avant même l'obtention du diplôme pour tenter de les recruter. En plus de mettre en avant les

atouts de leurs entreprises, les recruteurs doivent être suffisamment convaincants pour compenser l'absence d'attractivité du territoire par des arguments percutants afin d'attirer des talents, souvent désireux de s'installer en ville. L'aspect RSE peut être un élément déterminant mais pas forcément suffisant.

Muriel Barnéoud, Directrice de l'engagement sociétal de La Poste place la transition territoriale au cœur de 5 mutations sociétales auxquelles répond son entreprise. « *C'était une préoccupation de La Poste bien longtemps avant l'épisode des gilets jaunes* ». La question selon elle, c'est de « *savoir pourquoi on doit choisir entre être en bonne santé et être dans un désert culturel lorsque l'on doit déterminer son lieu d'habitation ?* ».

C'est également une préoccupation forte au sein de la partie coopérative du groupe Crédit Agricole. France Villette, Directrice générale adjointe de la Fédération nationale du Crédit Agricole (FNCA) en charge des ressources humaines rappelle que cet enjeu sociétal lié aux territoires est dans l'ADN du groupe. « *Depuis plus de 100 ans, le Crédit agricole est intimement lié aux territoires, car il est né du besoin des agriculteurs de se financer à une époque où*





les grandes banques françaises ne finançaient que l'industrie, c'était du crowdfunding avant l'heure pour financer la mécanisation de l'agriculture ».

Le transport est plus cher que le traitement local lorsqu'on est appelé à amener de l'eau ou à traiter des déchets. Cela fait de Veolia un acteur à la fois global, local et multi-territorial, puisqu'il prend en compte les parties prenantes de ces territoires, qu'elles soient des communautés ou des acteurs de ces communautés. Olivier Carlat, directeur de la formation et de développement social souligne que leurs activités sont localisées et donc non « délocalisables », la « *supply chain* » ne fonctionne pas véritablement chez Veolia.

La posture de l'État, en tant qu'acteur mais aussi en tant qu'employeur, est en pleine évolution. Par exemple, au Ministère de la transition écologique et solidaire, la politique de décentralisation fait que de plus en plus de politiques sont portées par des collectivités territoriales. L'État est amené à sortir de son rôle de législateur. Il lui est désormais demandé d'être plus un accompagnateur, un vérificateur, d'apporter des conseils et de l'expertise et d'être en appui aux territoires. Anne Amson, Cheffe de service du développement personnel et des conditions de travail a insisté sur la nécessité absolue de conserver des savoirs et des savoirs faire qui risquent de se perdre faute d'appareils de formation adéquats.

Selon les territoires, Lucie Becdelièvre, Déléguée générale de Alliance Villes emploi confie qu'il y a des enjeux différents et spécifiques de formation. C'est sur ces pistes de formations adaptées aux besoins identifiés sur le territoire qu'elle oriente les demandeurs d'emplois ou des personnes en reconversion. Même si elle tient compte des projets et des envies des concernés, l'idée c'est de les croiser avec les réalités territoriales. C'est là tout le sens des gestions prévisionnelles des emplois et des compétences (GPEC), c'est-à-dire de réfléchir au tissu économique du territoire à l'instant T et se demander si le vivier de personnes formées pour occuper les emplois par rapport à ce qu'il va être dans 3 ans ? Le cas échéant, comment je peux les faire monter en compétences ?

Dans la région de Bourgogne-Franche-Comté, ce travail se fait en proximité avec les entreprises, les branches professionnelles, les organismes de formation, Pôle emploi, les missions locales, les maisons de l'emploi dans les territoires pour bien comprendre leurs besoins en compétences et en formation et adapter au mieux les formations pour les publics les plus éloignés. Il s'agit des « *dispositifs d'accès à la qualification* » comme nous l'a confié l'élue Océane Charret-Godard, vice-présidente du Conseil régional Bourgogne-Franche-Comté en charge de la formation, de l'orientation et des mutations économiques.

« **Les enjeux de la transition territoriale, notamment sur le niveau de services, furent une préoccupation de mon entreprise bien longtemps avant l'épisode des gilets jaunes. Pourquoi, lorsque l'on doit déterminer son lieu d'habitation, doit-on choisir entre être en bonne santé dans un territoire offrant peu d'opportunités professionnelles et culturelles ou subir la pollution dans un territoire dynamique ?** ».

Muriel Barnéoud,
La Poste

« On constate une vraie fracture sociale et territoriale entre deux mondes qui, malgré leur coexistence dans le même pays, ne vivent absolument pas les mêmes réalités : des cadres représentés par des jeunes de l'élite mondialisée, qui ont fait de belles études, demandent des salaires très élevés, vivent dans les villes, et expliquent qu'ils veulent changer le monde ; en parallèle, vous avez des gens, comme les aides-soignantes, qui vont gagner moins de 2000 euros en fin de carrière, vont faire des kilomètres par jour. Les oubliés des retombées positives de la mondialisation ».

Caroline Renoux, Birdeo

Revenant sur la crise des gilets jaunes, Caroline Renoux de Birdeo estime qu'il y a deux populations parallèles en France « des cadres représentés par des jeunes de l'élite mondialisée, qui ont fait de belles études, qui demandent des salaires très élevés, qui vivent dans les villes, qui expliquent qu'ils veulent changer le monde et en parallèle, vous avez des gens comme une aide-soignante qui en fin de carrière va gagner moins de 2000 euros, qui va faire des kilomètres, dans tous les sens pratiquant des métiers vraiment difficiles ». Elle poursuit son argumentation, « Il y a une

problématique des salaires dus aux métiers. Pourquoi pour une aide-soignante - métier difficile et qui s'apprend - est-il si difficile de gagner sa vie alors que lorsque l'on travaille dans une grande entreprise, on peut être aux 35 heures, avoir un baby-foot, un masseur et être payé deux fois plus ? ».

Les territoires, les villes et les régions sont-ils les mieux placés pour amortir les chocs socio-économiques et environnementaux en tant que « communautés de destin » ? Au-delà de la résilience, ils sont co-responsables de la gestion des « biens publics » traditionnels, mais aussi de plus en plus des « biens communs », naturels et sociétaux, d'intérêt général. Comme doivent le montrer dans ce rapport de nombreux retours d'expériences, les « initiatives d'intelligence territoriale » constituent les pierres du chemin vers la transformation. Pour ce faire, la mise en avant des collectivités territoriales comme atouts majeurs de la transformation plaide pour beaucoup en faveur d'une nouvelle étape de décentralisation.

Conclusion

Nombreuses et multiformes, les mutations sociétales se dressent comme des enjeux et défis à franchir pour les organisations. Heureusement, dans leur ensemble, celles-ci sont lucides dans le diagnostic qu'elles en font, toujours à la recherche d'outils d'analyse et de compréhension, conscientes que c'est par des mesures fortes, par une approche pluridisciplinaire et par le dialogue avec leurs parties prenantes qu'elles parviendront à aborder les virages qui nous sont imposés. Ces mutations ont déclenché un examen de conscience collectif allant du citoyen qui revendique d'être entendu et se soucie davantage de l'intérêt général et de sa « cité », aux acteurs économiques qui commencent de plus en plus à se soucier de leur impact sociétal. La concertation et l'action sont les maîtres-mots des approches qui doivent permettre dans

un premier temps de résister aux chocs avant d'espérer renverser la tendance par l'application effective des mesures idoines identifiées. La vitesse du temps soutenue par le numérique et les avancées technologiques, la détérioration progressive de notre environnement et la pression des nouvelles générations ne laissent pas aux décideurs d'autres choix que de s'adapter pour ne pas disparaître. On ne peut pas encore mesurer l'impact de la radicalité de celles-ci sur le marché du travail : les « marcheurs pour le climat » boycotteront-ils les entreprises polluantes ou bien la réalité économique les obligera-t-elle à transiger, quitte à assumer une schizophrénie ?



LES STRATÉGIES DES EMPLOYEURS POUR FAIRE FACE AUX MUTATIONS SOCIÉTALES





LES STRATÉGIES D'ADAPTATION DES EMPLOYEURS POUR FAIRE FACE AUX MUTATIONS SOCIÉTALES

1. Se transformer et développer sa redévabilité pour améliorer son attractivité et sa réputation

a. Définir sa raison d'être !

Tous les acteurs de l'étude reconnaissent que la réponse à la quête de sens, d'éthique et de transparence des salariés, sans distinction générationnelle, est le principal défi auquel ils sont confrontés, tant pour garder leurs talents que pour en recruter de nouveaux. La société rencontre des mutations, identifiées précédemment, que les recruteurs ne peuvent plus ignorer dans le cadre de leur activité. En parallèle, les cadres réglementaire et législatif évoluent en tenant compte peu à peu de ces injonctions sociétales.

Promulguée le 22 mai 2019, la loi Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE)⁸ apporte ainsi la modification de deux articles du Code civil relatifs à l'objet social. En effet, même si sa finalité économique avec l'objectif de gain d'un point de taux de

croissance au-delà de 2025 a donné lieu à de nombreux débats, la création d'un nouvel objet social de l'entreprise avec la prise en compte de l'intérêt social et de la raison d'être est véritablement novatrice. Cette disposition incite le monde économique à un retour sur lui-même, et dresse l'esquisse d'un nouveau modèle. Désormais, une entreprise ou une société commerciale peut intégrer dans ses statuts un objectif d'ordre social ou environnemental. Elle peut se donner officiellement une mission visant l'intérêt général, allant au-delà de la simple rentabilité financière, redéfinissant les frontières entre le lucratif et le non lucratif. Elle peut ainsi devenir une « entreprise à mission ».

Au sein des organisations, le long chemin entamé par le département Hygiène Qualité Sécurité Environnement (HQSE) puis la Responsabilité Sociale des Entreprises ou Organisations (RSE ou RSO) a suscité un questionnement massif, atteignant les dirigeants, les COMEX, et le statut juridique même de l'entreprise. La simple posture déclarative, encore plus le « greenwashing » ne suffiront néanmoins pas à persuader une opinion publique de plus en plus déterminée à utiliser les moyens de contestation et de déstabilisation que lui offrent les réseaux

sociaux et autres vecteurs d'expression. Joindre l'acte à la parole passe par la mise en œuvre de mesures fortes et réelles, faisant sens aux yeux de citoyens plus que jamais déterminés à exiger ce qu'ils croient être bon pour la planète et davantage de justice sociale.

La grande transformation sociétale en cours engendre de fortes conséquences sur les organisations qui se voient contraintes d'y adhérer au-delà de leurs obligations légales.

La MAIF est l'une des premières grandes entreprises à s'être engagée sur la voie de l'entreprise à mission dans le cadre de cette loi, et « l'assureur militant » s'y emploie pleinement. Le Directeur général a créé le poste de Chief Mission Officer (CMO), dont le rôle est de veiller à ce que les déclarations d'intention soient suivies d'actions concrètes. Sa mission, transversale et centrale, comporte trois fonctions principales : réfléchir aux actions à mettre en œuvre pour affirmer davantage la singularité de la MAIF dans chacun de ses métiers ; consolider l'ensemble des actions afin de les valoriser et de proposer une vision globale ; être en mesure de modéliser ce que cette singularité

8. LOI n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises

apporte à la performance de l'entreprise. A ce titre, Bruno Venezia, Responsable de la prospective métiers et compétences souligne qu'il existe « également des contraintes réglementaires autour de la politique RSE nécessitant de déclarer les mesures mises en œuvre, le rôle du CMO consiste à s'assurer de cela ». Sur le plan interne, le CMO s'assure également de la bonne prise en compte et de l'intégration de la politique RSE de l'organisation par les différents services et départements. « S'il y a de nouveaux éléments à prendre en compte en termes de culture, il lui revient de déclencher de nouvelles initiatives et d'accompagner le changement culturel au sein de l'entreprise ».

L'Administration publique se positionne comme l'un des principaux acteurs en mesure de répondre à cette quête de sens. En effet, les prérogatives de l'État lui confèrent des objectifs d'intérêt général, qui doivent inclure et prendre en compte les aspirations de tous les citoyens. Selon Emmanuel Brossier du Ministère de l'Économie et des Finances, deux arguments majeurs se dégagent : « le premier, c'est la réponse de sens avec

des missions incomparables et le second, c'est la souplesse. Vous êtes recruté sur un statut, sur un corps, pas sur un métier, il est donc intégré dès le début que vous êtes amené à évoluer ». Mais la réalité oblige à nuancer ce constat si on veut le généraliser.

Certes, des évolutions se font jour mais lentement, ne nous le dissimulons pas. Longtemps, les élèves les mieux classés à la sortie de l'X se sont dirigés vers les corps de l'État. Pendant les Trente Glorieuses, les « corpsards » glissent naturellement vers les entreprises publiques, fournissant aux industries françaises leurs contingents de dirigeants, lançant les grands projets nationaux, les programmes nucléaires et spatiaux, le Concorde... Ces « capitaines d'industrie » émigrent ensuite vers le privé. La libéralisation de l'économie mit fin à ce mouvement. La place des corps s'érode, celle des polytechniciens aussi. Ils ne sont plus que 20% à choisir de servir l'État. La moitié des anciens de l'école atterrit dans le privé. Trahison suprême pour les anciens, ils délaissent l'industrie pour la banque ou le conseil où ils occupent des postes de managers... alors qu'ils n'ont jamais été formés au management⁹. Toute une



« L'administration publique a deux arguments de poids : le premier est de pouvoir répondre à la quête de sens des individus en proposant des missions incomparables car relevant nécessairement de l'intérêt général ; le second est la souplesse et la mobilité. Vous êtes recruté sur un statut et un corps, pas sur un métier, il est donc intégré dès le début que vous êtes amené à évoluer ».

Emmanuel Brossier, Ministère de l'Économie et des Finances

matière de réflexion pour les organisations, confrontées à des orientations difficile : plus d'intérêt général, plus de sens, plus de bien-être et autant de rémunération...

Définir une raison d'être, une solution ?

Les entreprises, jusqu'alors moins positionnées sur ces enjeux, doivent prendre conscience de cette « demande » d'intérêt général, notamment à travers la RSO l'entreprise doit réitérer sa mission sociale.

Veolia a récemment défini sa raison d'être, lors de son Assemblée Générale en avril dernier. Pour le groupe, il s'agit de « contribuer au progrès humain en s'inscrivant résolument dans les Objectifs de Développement Durable définis par l'Organisation des Nations Unies (ONU) afin de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. C'est dans cette perspective que Veolia se donne pour mission de "Ressourcer le monde", en exerçant son métier de services à l'environnement ».

La définition de la raison d'être résulte d'un travail approfondi afin qu'elle soit compréhensible, fédératrice. Ce travail trouve un écho particulièrement intéressant auprès des jeunes professionnels, qui portent un intérêt de plus en plus marqué pour les questions de sens et d'éthique.

L'exemple frappant est celui de Leroy Merlin qui a fait évoluer ses services et sa raison d'être en passant du bricolage à l'amélioration de l'habitat de ses clients. Cela a transformé son modèle économique. Dans un contexte de disparition progressive des projets communs liée à un phénomène accru d'individualisation, la raison d'être consiste à donner aux salariés une raison de vivre ensemble, qui ne peut plus se résumer au seul chiffre d'affaires de leur organisation.

Au Parc Naturel de la Brière (PNB), les agents intègrent les éléments liés au sens et à la contribution à l'intérêt général dès leur arrivée. Les profils de personnes qui travaillent dans un parc naturel ont déjà fait un choix de vie en relation avec l'activité de ce type de structure. La RSE et le Développement Durable (DD) constituent ainsi le cœur de métier du PNB. Cela ne fait pas l'objet de programmes particuliers, certains réflexes sont adoptés presque naturellement par les agents, tels que l'utilisation de gobelets consignés, l'approvisionnement auprès de fournisseurs locaux...

La Poste fait également partie des grandes entreprises ayant fortement avancé sur les questions sociétales. Le changement de sémantique et l'évolution du périmètre du poste de « Directeur de l'engagement sociétal » illustrent cette prise en compte majeure ainsi que la volonté du groupe d'y apporter une réponse. La question du dialogue avec les parties prenantes y est centrale.

La définition de la raison d'être invite le dirigeant à se poser trois questions fondamentales : qui regretterait la disparition de l'organisation ? A quels clients l'organisation manquerait-elle ? Combien de temps faudrait-il pour qu'un client comble ce vide ? Si les réponses sont respectivement : « personne à part moi », « aucun » et « très peu de temps », Benoît Serre de l'ANDRH tranche : l'organisation n'a pas sa raison d'être. En effet, pour lui, « toute entreprise se focalisant uniquement sur ce que son activité lui apporte individuellement, délaissant son impact sur la société et son utilité collective, fait face à des risques majeurs de pérennité de son activité ».

9. Classement général des écoles ingénieurs, L'Usine Nouvelle, 2012

« Contribuer au progrès humain en s'inscrivant résolument dans les Objectifs de Développement Durable définis par l'Organisation des Nations Unies (ONU) afin de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous ».

Olivier Carlat, Veolia.

b. Développer sa marque employeur

L'une des stratégies mises en œuvre par les services RH des organisations est le développement de leur marque employeur. Celle-ci recouvre plusieurs composantes, telles que la réputation, les valeurs, l'organisation, la communication à destination des publics cibles aussi bien externes qu'internes. L'objectif vise à la fois l'épanouissement des salariés actuels ou potentiels dans leurs postes et le développement des capacités de

l'organisation pour attirer de nouveaux talents.

Cet enjeu d'attirer de jeunes talents et de fidéliser les salariés, qu'il soit défini dans le cadre d'une stratégie ou qu'il soit une simple préoccupation, est largement partagé par les acteurs interviewés.

A l'instar des autres organisations sollicitées, Saint-Gobain souligne l'attention particulière qu'elle porte à l'émission de CO2 de ses sites industriels, sa consommation d'eau, ses émissions de poussière. L'entreprise est convaincue qu'elle contribue à ses performances économiques, à l'enrichissement de sa marque employeur, devenant un élément d'attractivité vis-à-vis de ses clients et de ses potentielles nouvelles recrues. Le Directeur des ressources humaines persiste : « Aujourd'hui, quand on regarde les candidats qui arrivent, ils nous interrogent là-dessus. C'est un élément différenciant ».

Le respect d'une symétrie des intentions entre ce qui est dit aux clients et ce qui est fait au sein des organisations, devient déterminant. Cet alignement entre discours et réalité des pratiques est d'autant plus nécessaire à l'heure du numérique où la transparence, l'accessibilité, la publication, la circulation des informations sont

facilitées. Une organisation qui ne serait pas à la hauteur de ce qu'elle prône ou pire, mensongère, pourrait décevoir et/ou perdre ses salariés et ses nouvelles recrues.

A la CNAV, la marque employeur de l'organisation est essentiellement constituée par le lien à l'objet social qui a toujours été très fort avec ses salariés. Pour Virginie Charles-Bray et Céline Lacour, « beaucoup de personnes, qu'elles soient issues de toutes les branches de la Sécurité sociale, vous diront qu'on peut arriver à la Sécurité par hasard, mais que l'on n'y reste pas par hasard ». Bien que ce secteur manque de moyens financiers et soit concomitamment confronté à une demande de productivité et d'efficacité de la part de l'Administration, la marque employeur développée parvient à fédérer les collaborateurs autour de l'objet social. Le sens du service est un aspect très important de l'activité des salariés, sur lequel la CNAV continue de s'appuyer pour ses recrutements actuels. Cela fait sens, car l'organisation soutient les valeurs de la Sécurité sociale, les valeurs de solidarité intergénérationnelle, au cœur même de sa mission de service public. La CNAV promeut ainsi en interne la diversité générationnelle, en permettant à des jeunes de réaliser des périodes de stage mais également en recrutant des seniors.

Pour Emmanuel Brossier du Ministère de l'Économie et des Finances, qui a également travaillé dans le privé, la fonction publique a un parti pris la distinguant très largement du privé. Le secteur public a vocation à considérer la société dans son ensemble et à fournir aux citoyens des services publics performants, alors que le secteur privé repose la plupart du temps sur une stratégie « quick-win » et sur la rentabilité. Si d'autres variables sont mobilisées dans les stratégies des entreprises privées, une start-up se construit néanmoins souvent autour de ce postulat. En effet, l'objectif est de répondre aux demandes, aux besoins majeurs du marché ou de créer un besoin, puis de développer une stratégie ciblée.

L'autre dispositif pour assouvir la quête de sens au travail : le mécénat de compétences. Il reste une formule très



attirante, basée sur le volontariat permettant aux salariés de consacrer de leur temps à un projet d'intérêt général et de se sentir utiles. Cet engagement libre, qui s'inscrit dans la politique RSE, est très apprécié des employeurs.

A titre d'exemple, Care France accueille deux personnes en mécénat de compétences, mises à disposition par deux entreprises. Convaincue que c'est un partenariat « gagnant-gagnant » pour les entreprises qui bénéficient d'avantages fiscaux avec ce dispositif, la Responsable des ressources humaines « espère qu'avec cette politique, il y aura plus de passerelles entre le secteur privé et certaines organisations évoluant dans l'humanitaire ou les secteurs sociaux. Le mécénat de compétences permet également d'acquérir des compétences transversales et des savoirs nouveaux issus d'autres secteurs d'activité ».

c. S'engager dans une démarche RSO

Enjeu majeur de toutes les organisations, la responsabilité sociétale des organisations (RSO) a été au cœur de l'étude. Ce sujet interpelle l'ensemble des acteurs, publics ou privés, car il leur permet de répondre aux défis sociétaux et d'entretenir un dialogue

« **Toute entreprise se focalisant uniquement sur ce que son activité lui apporte individuellement, délaissant son impact sur la société et son utilité collective, fait face à des risques majeurs de pérennité de son activité** ».

Benoît Serre, Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH)



avec leurs parties prenantes. C'est un outil de communication pour leurs interlocuteurs externes et pour leurs salariés, de plus en plus exigeants sur le respect des équilibres sociaux et la neutralité des impacts de leurs organisations sur l'environnement.

Même si les acteurs interrogés sont conscients des enjeux des Objectifs de développement durable (ODD), ils ne les inscrivent pas prioritairement dans leurs stratégies d'entreprise. Selon les objectifs et leurs secteurs d'activité, ils les intègrent sans pour autant en faire l'alpha et l'oméga de leur politique en matière de responsabilité sociétale.

Si le sujet de la RSO concerne l'ensemble des organisations interviewées, elle se déploie et se remarque davantage dans les grandes entreprises qui ont la possibilité de mobiliser des ressources humaines dédiées, dès lors qu'elle est inscrite dans les priorités stratégiques.

Veolia place l'environnement au cœur de son activité. Le groupe a décidé dernièrement de transformer sa politique RSE et de la formaliser en neuf engagements pour un développement durable :

1) Trois sont consacrés au développement de la planète, la biodiversité, l'économie circulaire, la lutte contre les

émissions de gaz à effet de serre ;

2) Trois autres concernent le champ du territoire et les régions sur lesquelles l'entreprise opère ; la façon dont elle va collaborer avec ses fournisseurs et investir sur le territoire une partie de son chiffre d'affaires ou encore trouver des partenariats innovants...

3) Les trois derniers concernent les hommes et les femmes de Veolia. L'entreprise axe son engagement sur la santé, la sécurité au travail, le respect de la diversité culturelle, des droits humains et sociaux fondamentaux, le développement de compétences. Enfin, la logique des parties prenantes donne à l'entreprise un devoir de vigilance par rapport à ses salariés, clients, territoires, actionnaires, fournisseurs...

Chez Saint-Gobain, la politique RSE s'avère multidimensionnelle car elle impacte simultanément les organisations et les emplois. Il s'agit d'une politique de l'offre, les solutions de l'entreprise devant intégrer la responsabilité sociétale, notamment avec l'utilisation de matières premières recyclées pour la fabrication de leurs produits. Nous retrouvons ici l'idée de symétrie, l'entreprise cherchant à améliorer, chez ses clients, ce qu'elle met en œuvre en interne. Cette politique se concrétise essentiellement sur deux thématiques. D'une part, les transports pour la production

interne : recours à des moyens de transport plus durables, tels que l'utilisation du fluvial ou de transports alimentés à partir de gaz pétrolifères (moins émetteurs de CO2), à des véhicules électriques... D'autre part, l'entreprise cherche à limiter les émissions polluantes provenant de ses sites industriels (réduction des émissions de CO2, de la consommation d'eau, des émissions de poussière...).



« S'engager dans une démarche RSO dans un pays comme la France implique d'abord de veiller à ce que tous les acteurs soient bien solides et qu'il n'y ait pas de structures qui disparaissent quelle que soit l'activité ou la taille de l'entreprise ».

France VILLETTE, Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA)

A la MAIF, la prise en compte de la RSO se décline par la création du poste de CMO. Ce dernier a pour mission de s'assurer que la politique RSO (ressources humaines, production commerciale, gestion des sinistres, fonctions supports) est véritablement prise en compte et déclinée dans les services. Le CMO accompagne l'évolution de la culture d'entreprise.

France Villette de la FNCA affirme que *« s'engager dans une démarche RSO dans un pays comme la France implique d'abord de veiller à ce que tous les acteurs soient bien solides et qu'il n'y ait pas de structures qui disparaissent quelle que soit l'activité ou la taille de l'entreprise »*. En effet, la capitalisation des entreprises reste un enjeu majeur, la prudence est nécessaire en la matière, car la RSE implique également de faire en sorte que les PME ne disparaissent pas.

La CNJE n'a pas encore de pôle RSE, mais elle y travaille et devrait l'inscrire dans son prochain organigramme. Sa préoccupation sur la question s'oriente vers le fonctionnement interne de l'entreprise, les notions de management vertical, de bienveillance, de respect des conditions de travail. L'aspect humain est très important aux yeux de Simon Tonnaire, Président nouvellement élu de la CNJE.

Consciente de la place croissante de ces mutations, la majorité des Junior-Entreprises s'emparent des questions de RSE. *« Pour nous, il semble désormais inconcevable qu'une entreprise n'ait pas de responsable RSE »*. Le but final étant bien que cette dimension soit intégrée par tous les services dans leurs activités. Charles Berganza, Vice-président, précise que la CNJE décerne un Prix RSE depuis un an visant à récompenser les Junior-Entreprises qui s'engagent sur ce chemin vertueux.

Selon Caroline Renoux du cabinet Birdeo, la RSO a fait émerger de nouveaux métiers tels que Direction développement durable et RSE, « Sourcing responsable », le « Marketing responsable », mais elle a également fait apparaître des nouvelles pratiques telles que les analyses ESG (incluant des paramètres extra-financiers : l'environnement, l'aspect social et la gouvernance).

Les collectivités territoriales intègrent également ces questions de manière transversale dans leurs politiques. Les Mairies de Lille et d'Ivry-sur-Seine travaillent prioritairement avec le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) sur des formations spécifiques. Si ces formations ne sont pas entièrement portées sur la RSO ou le Développement durable, elles abordent à travers la thématique étudiée, les aspects RSO et transition écologique. Maryse Carrez de la Mairie de Lille confie : *« lorsque nous formons les agents à l'outil informatique, nous prenons le temps de leur expliquer combien la mise en veille implique des enjeux de dépenses énergétiques. Il faut se rendre compte de l'impact que peut avoir l'utilisation des outils et quelle responsabilité chacun peut*

avoir pour un usage plus raisonné des ressources ».

A la CNAV, c'est à la Référente nationale RSO qu'il incombe de veiller à l'application de cette politique. Cela se concrétise en interne par le développement de méthodes d'associations des parties prenantes à travers des « focus groups » favorisant l'expression des opinions et des besoins en vue d'analyser les impacts RH & RSO et d'envisager des projets de transformation.

Sur le volet social, Care France a élaboré une charte Égalité au travail dans laquelle est mise en avant la possibilité pour les femmes de s'occuper de leurs enfants ou de leurs parents en fin de vie ou malades. Celles-ci bénéficient d'une aide financière dont le montant est inscrit dans la charte. Elena Lopez Colorado, Responsable des ressources humaines de l'ONG indique *« qu'il n'y a pas de réunion le matin avant 10 heures et l'après-midi après 17 heures, parce que les femmes qui vont chercher leurs enfants peuvent être pénalisées de ne pas participer à certaines réunions qui se tiennent en leur absence »*. Il y a également des jours de congé paternité pour les pères.

Même s'il faut reconnaître l'impact déterminant de la mise en place des politiques RSO au sein des organisations, notamment avec le virage important pris en matière de responsabilité environnementale, il convient de souligner l'importance de la responsabilité sociale. L'une des premières responsabilités d'une politique RH reste la garantie de l'employabilité des salariés. Il apparaît donc impératif de permettre aux travailleurs d'adapter en permanence leurs compétences aux enjeux sociétaux, qui ne tardent jamais à devenir ceux des organisations. Cela passe par une politique de formation interne cohérente.

La RSO est essentielle pour la transition écologique et environnementale, car elle permet la mise en œuvre de nouvelles pratiques plus durables au sein des organisations. Cette transition ne doit pas être présentée aux entreprises comme un élément d'angoisse. Au contraire, il est important de cerner les opportunités



d'innovation dans cet impératif de transition. Selon le Vice-président de l'ANDRH, « *ce ne sont pas les politiques qui vont changer les choses, mais plutôt les organisations* ».

2. Inventer des nouveaux modes de management

a. Un management intergénérationnel délicat à mettre en œuvre

Selon les projections de l'INSEE¹⁰, la population active resterait relativement dynamique mais son vieillissement devrait se poursuivre. Ce phénomène s'explique par l'arrivée tardive des nouveaux diplômés dans la vie active corrélé au recul de l'âge de la retraite.

Au Ministère de l'Économie et des Finances, la moyenne d'âge est de 48 ans. Quant à celle des fonctionnaires du Ministère de la Transition Écologique et Solidaire, elle est de 49-50 ans. Il faut à la fois tenir compte des suppressions d'emplois et se projeter sur les besoins à venir dans cinq à dix ans. L'enjeu, en tant que ministère très technique dont la fonction est de répondre aux besoins spécifiques exprimés en matière de

transition écologique et de développement durable, est lié au renouvellement démographique au sein de la structure, avec un certain nombre de générations qui vont partir.

La CNAV évoque la retraite et l'accompagnement du « bien vieillir » comme un enjeu majeur de la dimension de l'action sociale de l'Assurance retraite, favorisant le maintien à domicile des retraités par le financement d'aides, de gardes à domicile, de travaux d'adaptation du logement. Le « *papy-boom* », l'augmentation du nombre de seniors, l'emploi des seniors, la prolongation de l'activité professionnelle font directement écho à l'activité de la CNAV, en tant qu'employeur et établissement de service public. Sa spécificité consiste donc à recruter et à maintenir des seniors dans de bonnes conditions de travail, qu'ils soient ou non en situation d'invalidité.

Le vieillissement de ses ressources humaines est également un enjeu majeur pour la Fédération nationale du Crédit Agricole (FNCA). Il questionne la Fédération en tant qu'agent économique et salarié avec le recul de l'âge de la retraite. Même si elle est appréhendée de manière différente par l'ensemble des acteurs interviewés, l'arrivée massive des générations Y (personnes nées entre

1980 et 2000) et Z (nées après l'an 2000) sur le marché du travail les interpellent tous. Elles y rejoignent la génération X (personnes nées entre le milieu des années 60 et le milieu des années 70) et les *Baby-boomers*, générant une cohabitation entre trois voire quatre générations au sein des organisations.

La DRH d'une entreprise du secteur aéronautique identifie « *l'arrivée sur le marché du travail de la génération des millenials comme l'un des principaux enjeux sociétaux auxquels son entreprise est confrontée. Les millenials représenteront 50 % de la population active dès 2020. Cela a un impact en matière RH tant sur les leviers de motivation, que sur la capacité à les intégrer, à les fidéliser et à les encadrer* ».

Pour Caroline Renoux du cabinet Birdéo, les conséquences de ce phénomène sont déjà visibles plaçant cet enjeu juste derrière les changements climatiques. D'ores et déjà, elle constate la difficulté à recruter des personnes de plus de 35 ans. Selon elle, « *il est plus difficile de trouver un CDI après 40 ans, et ce, même si l'âge de la retraite ne cesse d'augmenter. C'est un énorme défi en plus de celui lié à la cohabitation de travailleurs de différentes générations* ».

Si pour Benoît Serre de l'ANDRH, cette diversité intergénérationnelle dans les organisations est un phénomène inédit, pour la Directrice générale adjointe de la FNCA, il ne faut pas amplifier le phénomène : « *au moins depuis la guerre, il y a toujours eu des écarts énormes entre les générations d'environ 30 ans. Les problématiques de la jeunesse et des générations ont toujours été les mêmes depuis cette période* ».

Toutefois, si ces écarts entre les générations ne sont pas nouveaux, la nouveauté réside dans leur forme d'expression. Les nouvelles générations ont tendance à se montrer moins revendicatrices, même si elles peuvent décider de quitter une organisation beaucoup plus rapidement que les anciennes générations quand elles n'y trouvent pas ou plus leur compte. Avec d'autres formes d'expression/réaction, la

10. Enquête INSEE, Emploi et Population active, 2017



captation de ces nouvelles générations représente un nouveau défi pour les managers.

Bien que leur conception du travail et leur relation au travail sont différentes, il ne faudrait pas juger hâtivement les jeunes actifs comme étant moins motivés ou moins concernés par la cause de l'entreprise.

Les anciennes générations avaient des convictions et des causes qui les mobilisaient, mais elles y étaient aussi incitées par un fort encadrement syndical, mutualiste. Les manières de les porter aujourd'hui sont différentes. L'erreur serait de reprocher aux jeunes générations d'utiliser le gain de temps et d'espace que leur offre la puissance des nouveaux outils numériques. Ces dernières années, les éléments les plus recherchés sont désormais entre leurs mains : le choix et la liberté. Ils n'hésitent pas à faire usage de ces outils pour choisir le type d'emploi qui leur convient. A l'image du site Internet GlassDoor qui, alimenté par des employés anonymes, fournit des informations précieuses sur les organisations employeurs : ambiance au travail, fourchette de salaire...

Sans avoir à renier leurs valeurs et principes, ils sont prêts à définir strictement le temps qu'ils vont rester dans les structures qui les recrutent. Océane Charret-Godard, Vice-présidente du Conseil régional

Bourgogne Franche Comté en charge de la formation, de l'orientation et des mutations économiques explique que *« les jeunes veulent désormais un travail qui leur laisse du temps pour pouvoir faire des activités à côté, avoir du temps avec la famille, les amis. Ils ne veulent pas tout sacrifier à côté. Le sens et le salaire décent entourent cette volonté »*.

Chez Saint-Gobain, trois générations cohabitent. Les enjeux de la cohabitation intergénérationnelle se cristallisent sur l'appréhension de la transition numérique et digitale. Les changements intervenus avec l'arrivée de jeunes « digital natives » sont phénoménaux. En effet, ils montrent une compréhension quasi-innée, acquise dès le plus jeune âge, ce qui a tendance à gommer les systèmes hiérarchiques.

Pour Régis Blugeon, Directeur des ressources humaines de Saint-Gobain France, *« la conscience environnementale et la demande de redevabilité sont les dimensions supplémentaires apportées par ces nouvelles générations, causant un véritable changement de paradigme. Au regard de leurs exigences liées aux mutations de notre société, elles sont à la recherche d'un vrai projet d'entreprise, ce qui challenge nécessairement les générations plus anciennes qui sont généralement aux commandes »*.

Les acteurs interviewés soulignent l'importance de la dimension collective comme facteur déterminant d'épanouissement : le défi est de fédérer les équipes autour de la culture de l'organisation afin de susciter l'engagement et de motiver davantage. La dimension collective, sans le développement personnel des salariés pris individuellement, est un leurre. Des petites équipes multigénérationnelles avec une certaine agilité répondent mieux aux enjeux du management intergénérationnel.

L'épanouissement des travailleurs à travers un environnement et une atmosphère au travail propices à la cohabitation des générations sans heurts ni accrocs devient une nécessité. La quête de sens est la principale préoccupation des salariés, quelle que soit la génération. Il faut donc œuvrer à ne pas briser l'espoir et l'optimisme des jeunes qui arrivent avec l'ambition de « changer le monde ». Cela commence généralement par l'adaptabilité de leur environnement direct avec leurs convictions.

Les salariés veulent être considérés dans leur individualité particulière et collective. En matière de gestion RH, l'identité plurielle est quelque chose de complexe mais sur lequel il faut porter une attention



« Les jeunes veulent un travail qui leur laisse du temps pour pouvoir faire des activités à côté, avoir du temps pour leur famille et amis. Ils sont moins enclins que la génération précédente à sacrifier la vie personnelle. Ils sont également très attentifs au sens de leurs missions et au niveau de salaire proposé ».

Océane Charret-Godard,
Bourgogne-Franche-Comté

particulière. Les jeunes générations veulent plus de cohérence et de constance dans le discours de l'organisation relatif à son activité. Il est désormais nécessaire pour les organisations de prouver ce qu'elles font et de montrer qu'elles ont des valeurs. Le collectif travail ne peut qu'adhérer à un socle de valeurs en adéquation avec la pratique de l'organisation reconnue comme telle dans une évaluation individuelle et collective. La démarche d'évaluation de l'engagement de l'organisation est très personnelle chez les nouvelles générations. On voit bien que cela implique une politique cohérente entre les pratiques interne et externe et l'image que l'on renvoie. La cohérence vient également de la prise en compte des préoccupations de toutes les générations qui forment l'organisation.

Veolia a négocié avec ses partenaires sociaux des accords appelés « contrats de générations ». Ces derniers ont été établis afin de discuter de l'intégration/inclusion des jeunes générations dans un collectif, composé de plusieurs générations. Il est essentiel d'être prudent là-dessus, au risque de segmenter les générations et de ce fait, créer une opposition entre elles. Les catégorisations peuvent conduire à des champs très critiquables qui peuvent s'appliquer sur les pays d'origine ou les identités.

Le prolongement de la durée du travail est au cœur du débat actuel sur la réforme du système des retraites portée par le Gouvernement. Pour ce dernier, il s'agit « de simplifier et d'homogénéiser un modèle dispersé et complexe composé de 41 régimes de retraite présentant chacun leurs propres règles ». L'allongement des durées de cotisation ou le système à points entraîneront de facto une augmentation des classes d'âge dans les organisations, même si la question du chômage des seniors reste problématique. Aussi, l'enjeu du management intergénérationnel ne va aller qu'en s'accroissant, d'autant plus que la révolution numérique risque de creuser davantage l'écart de compétences entre les générations.

En termes de RH, le défi sera d'adopter un

discours, des méthodes de promotion et de reconnaissance qui s'adressent à toutes les générations présentes dans l'organisation. Mais il s'agira surtout d'abandonner des approches top-down afin de trouver de nouvelles méthodes collaboratives entre les compétences portées par chaque classe d'âge.

b. Le « reverse mentoring » et le besoin permanent de formation

Le caractère inédit de cet enjeu sociétal nécessite d'identifier des leviers, afin que chaque génération puisse exercer convenablement son activité professionnelle. Les jeunes arrivent en étant des « digital natives », caractérisés par une très bonne compréhension et maîtrise des outils numériques. Les mentors ne sont plus les générations qui les précèdent et qui jusqu'à présent transmettaient leur savoir-faire.

C'est en réalité la génération arrivante qui a un savoir-faire à transmettre à ceux qui sont en poste ; cela marque un vrai changement de paradigme. Les générations les plus anciennes doivent accepter que le système traditionnel de hiérarchie générationnelle « top-down » soit modifié. **Le mentor n'est pas le plus senior, et cela se concrétise par ce qu'on appelle le**

reverse mentoring. Cela n'est pas une remise en cause du savoir des seniors, mais ils ne sont plus les seuls à détenir un savoir, une expérience singulière à transmettre. Les notions de statut, de grade, de titre apparent sont moins utilisées. Cela nous amène à appréhender l'entreprise de demain, caractérisée par un développement collaboratif, transversal et multidimensionnel.

A titre d'exemple, les salariés les plus anciens en poste à la MAIF possèdent des compétences techniques qu'ils transmettent aux plus jeunes. A l'inverse, ces derniers semblent plus doués sur les outils numériques. « *Nous notons dans plusieurs de nos entités une entraide dans les deux sens, puisqu'à la MAIF nous développons beaucoup l'usage d'outils collaboratifs. Nous nous y intéressons de très près, tous nos managers sont formés à la diversité dans son ensemble, un stage obligatoire qui va du handicap jusqu'au sujet égalité homme-femme* ».

A la CNAV, on développe aussi des expérimentations de *reverse mentoring* pour montrer que le transfert de compétences peut se faire dans les deux sens. L'une des interviewées évoque son expérience personnelle : « *en changeant de catégories, je vois que j'ai beaucoup appris de ceux d'avant. Il ne faut pas que les nouvelles*



générations oublient cela. On passe par le tutorat, par le parrainage, avec les plus âgés qui apportent leurs expériences et ce qu'on appelle le 'savoir être', tandis que les plus jeunes vont venir avec leur expertise sur les nouvelles technologies. C'est simplement du bon sens ! Dans la pratique, nous insistons également sur le développement des modes participatifs, le co-développement, le développement de l'innovation ».

Le cabinet Adameo indique que dans les métiers de conseil, en leur qualité de force de proposition, les salariés ne sont pas forcément confrontés à ces questions, car ils sont en permanence à l'écoute des innovations technologiques. Les profils plus expérimentés ne s'enferment pas dans un silo d'expertise mais bien dans une écoute dynamique. Dès lors, l'impact de l'âge est plus faible. **Des générations qui apprennent les unes des autres et des salariés qui ont de plus en plus besoin de se former : deux axes pour l'entreprises du XXI^e siècle.**

La CNAV travaille sur l'emploi des seniors à travers des actions ciblées, notamment l'accès à l'information. Ce n'est pas spécifique à sa raison sociale, mais les RH observent souvent une forme de décrochage en lien avec l'âge. Pour y faire face, la CNAV a incité les organismes en région, indicateurs à l'appui, à renforcer

leur plan de formation, avec des approches similaires pour l'ensemble des catégories de personnel, en formation interne et externe. Ces engagements ont été pris avant la réforme actuelle de la formation professionnelle, avec des objectifs en termes d'accès à la formation.

Emmanuel Brossier, du Ministère de l'économie et des finances, décrit une sorte de « peur irrationnelle » comme réaction moyenne, mais différente entre les secteurs privé et public. Dans le secteur privé, les salariés éprouvent parfois une crainte très irrationnelle de perte d'emploi, et sont donc plus enclins à suivre des formations afin de conserver leur place. Dans le secteur public, cette peur ne s'exprime pas de la même façon, car la fonction publique garantit l'emploi des fonctionnaires. Elle serait plutôt liée aux changements liés aux modes de travail.

Les entretiens réalisés mettent également en lumière une évolution dans les métiers de formateur. Les organismes de formation sont amenés à former différemment, en tenant compte par exemple des nouveaux outils qui peuvent être beaucoup plus efficaces pour leurs publics cibles. Océane Charret-Godard, Vice-présidente du Conseil régional Bourgogne-Franche-Comté en charge de la formation, de l'orientation et des mutations économiques est catégorique : « les serious games



« Les serious games sont des outils d'apprentissage ludiques mais très puissants. On ne forme plus aujourd'hui comme on formait il y a 20 ans ».

Océane Charret-Godard,
Bourgogne-Franche-Comté

sont des outils d'apprentissage ludiques mais très puissants. On ne forme plus aujourd'hui comme on formait il y a 20 ans ». Cela nécessite d'investir dans la formation de formateurs, et de développer des compétences en permanence.

L'ANDRH observe que « les nouvelles compétences attendues doivent au préalable être détenues par ceux qui sont censés les transmettre, c'est à dire les DRH et les formateurs. Les grandes organisations génèrent en interne leur propre système de formation qu'elles vont appuyer sur les valeurs de l'entreprise ».

Dans les organisations, en plus de disposer de la mémoire, les anciennes générations jouent ce rôle de transmission de valeurs et de l'histoire. Les éléments qu'elles portent sont nourris par leurs expériences que seul le temps permet d'acquérir. Il convient de préciser que les nouvelles règles à intégrer par l'organisation, doivent s'ajouter à un socle de principes que détiennent les seniors.

Le développement des compétences des collaborateurs est jugé largement prioritaire par les chefs d'entreprise selon l'étude Elabe sur l'employabilité de 2019¹¹. Ces dirigeants citent largement le renforcement de la possibilité pour leurs collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances.

11. Employabilité : faire cause commune, les Français et les chefs d'entreprise face aux mutations du travail, janvier 2019



c. La mobilité et le turn-over

L'administration publique a des arguments à faire valoir en matière de réponse à la problématique de la gestion en mode projet des nouvelles générations afin d'attirer les talents. Emmanuel Brossier du Ministère de l'économie et des finances, soutient que son ministère porte le message suivant auprès de ses agents : « *Si vous voulez bouger, vous bougerez !* ». Selon lui, l'administration publique aurait une souplesse plus marquée que le secteur privé. L'enjeu est de diffuser ce message auprès des nouvelles générations en leur offrant la possibilité de répondre à leur envie de passer d'un métier à un autre.

Le discours du Ministère de la transition écologique et solidaire est identique : il est pertinent de promouvoir la mobilité, ce qui convient très bien aux jeunes générations qui apprécient de pouvoir changer d'univers régulièrement. Dans ce Ministère, la sous-direction recrutement-mobilité opère tous les recrutements par concours des fonctionnaires du Ministère et met en place des processus de mobilité, en particulier interministériel, afin pourvoir les postes vacants. Les enjeux de mobilité y sont gérés dans le cadre d'un programme unique, le programme 217. Celui-ci représente environ quarante mille agents dont plus vingt-cinq mille agents chez les opérateurs et concerne la conduite et le pilotage des politiques de l'écologie, du développement durable et de la mobilité durable. Il sert de support à la mise en œuvre des politiques publiques du MTES et du Ministère de la cohésion des territoires (MCT). Ce Ministère est composé d'un « Conseiller mobilité carrière » qui a pour principale mission d'accompagner les agents dans la construction d'un parcours de carrière valorisant leurs ambitions et leurs attentes, et correspondant aux besoins des services.

Olivier Guilbaud, le directeur général de Body & Nature remarque que la notion d'entrepreneuriat est de plus en plus affirmée chez les jeunes générations qui veulent travailler en mode projet et, surtout, n'envisagent pas de faire une carrière linéaire pour atteindre un poste ciblé à moyen long terme : l'horizon pour atteindre un poste est de trois ans au grand maximum au lieu de dix ans auparavant. Il y a de ce fait, une mobilité fonctionnelle très forte à organiser.

La MAIF a développé un pôle diversité qui s'assure de « l'intergénérationnalité » dans l'entreprise et de la diversité du profil des collaborateurs. Le pôle recrutement externe et mobilité s'assure du travail conjoint entre les différentes générations. Cela ressort assez positivement dans leurs différentes enquêtes de climat et de bilan social.

Cette logique n'est pas visible chez un acteur comme La Poste



qui voit plutôt chez les jeunes à haut potentiel un turn-over classique, surtout dans l'univers du conseil ou du développement informatique. La Poste vise plutôt à fidéliser ses employés et éviter le turn-over.

L'AFD (Agence française de développement) fait évoluer, en moyenne tous les ans, 20% de ses cadres. Cette mobilité interne nécessite, de la part des individus, une adaptabilité importante. Néanmoins, c'est une source d'autonomie car des responsabilités leurs sont rapidement confiées.

Chez TDV Industries, on s'engage à ouvrir tous les postes en interne, avec en moyenne 80% des postes ouverts pour développer justement l'employabilité, la mobilité et la polyvalence.

La prise en compte des besoins de mobilité des nouvelles générations est à mettre en relation avec la grille de lecture de leurs ambitions et de leurs projets futurs. La variable temporelle n'est plus à envisager de la même façon. La gestion à long terme présente donc d'importants défis et nécessite une préparation, un travail d'anticipation afin de pouvoir renouveler ce personnel tout en tenant compte de ces nouveaux éléments.

d. Le renouvellement des métiers RH

Les évolutions de ces dernières années ont fait apparaître quatre compétences qui sont aujourd'hui primordiales dans les métiers des ressources humaines :

- Des compétences spécifiques en matière de management du changement,
- De l'agilité et de la maîtrise de la *data*,
- Des capacités à faire du management organisationnel (management des organisations)
- Des « *soft skills* »

L'émergence des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), et des réseaux sociaux, largement utilisés par la génération Y a fait évoluer les métiers des ressources humaines. Dorénavant, les recruteurs doivent être capables de travailler en réseau, en interne et en externe. Par exemple, le métier de recruteur passe désormais par la façon de mener des entretiens, parfois qualifiés d'échanges ou d'interconnexion.

Même si notre époque tend à être une ère digitale, hyper connectée, les jeunes générations répondent à des valeurs d'écoute, de bienveillance, d'authenticité, et sont en demande de rapports humains, authentiques et vrais. Elles abordent l'évolution des métiers avec l'apparition du poste de HRBP (*Human resources business partner*) qui est l'attaché au business d'une organisation qui va prendre en compte le capital humain dans la stratégie de l'entreprise. Ces HRBP doivent être caractérisés par une grande capacité d'empathie, d'écoute et de bienveillance avec également du leadership. Il est également à noter que la perception de la fonction Ressources Humaines a évolué au cours des dernières années. Cette fonction n'est plus « crainte » par les employés. « *Les salariés attendent d'avoir des managers, des RH qui les guident, les accompagnent, les coachent* ». Anne Amson du Ministère de la transition écologique et solidaire estime que désormais, la première qualité que les fonctionnaires attendent de leurs managers est l'écoute, devant l'autorité ou encore la ponctualité.

Cela a de facto fait évoluer les compétences managériales vers des managers qui eux-mêmes doivent donner du sens et montrer l'exemple. La notion de « manager-coach » est donc

apparue désignant un responsable capable de guider, de motiver les équipes et de faire travailler des talents ensemble.

Anne Amson reconnaît qu'il est également attendu des managers « *qu'ils aient une forme d'exemplarité, qu'ils soient raisonnables dans leurs horaires et qu'ils soient dans l'intelligence collective* ».

« **Les salariés attendent d'avoir des managers, des responsables RH qui les guident, les accompagnent, les coachent** ».

Anne Amson, Ministère de la Transition Écologique et Solidaire

L'ANDRH estime qu'il est demandé aux responsables RH une grande diversité de missions :

- Développer des activités de veille et de prospective, tant sur les outils, les pratiques que sur les processus de gestion



des ressources humaines. Une posture stratégique et prospective est requise pour détenir cette compétence ;

- S'entourer d'outils de pilotage, de contrôle et de mesure afin de pouvoir engager des réflexions autour du conseil, de l'accompagnement et de la formulation de propositions ou solutions innovantes ;
- Être au cœur des transformations des organisations et occuper le rôle d'ambassadeurs de ces changements, afin de parvenir à transformer les organisations, les outils, les pratiques et les processus RH ;
- Écouter les parties prenantes pour vaincre les résistances aux changements, et respecter leurs intérêts ;
- Être en mesure d'évaluer de manière quantitative et qualitative l'efficacité et l'efficience des dispositifs de gestion et de management des ressources humaines au sein des organisations.

Dans son analyse des grandes mutations du marché de l'emploi cadre, l'Apec prédit que « *les services des ressources humaines, enrichis ces dernières années de dimensions marketing et opérationnelles vont certainement devoir redéfinir leur place et repenser leur périmètre d'intervention, avec un accompagnement plus individualisé des personnels et de leur employabilité* ».

3. Savoir recruter et répondre aux nouveaux besoins en compétences

Dans le cadre de cette étude, nous avons relevé des métiers qui évoluent, avec des compétences techniques et comportementales à acquérir pour être à la hauteur des enjeux sociétaux. Même si le phénomène n'est pas nouveau, les compétences transverses deviennent de plus en plus indispensables, avec un degré d'exigence sans cesse croissant.

Pour les postes techniques, les ressorts préalables restent la maîtrise de l'outil à travers l'acquisition d'une expertise du cœur du métier en question mais les compétences transverses, telles que la capacité à évoluer dans un environnement de travail international, le management d'équipes et de projets ou encore les compétences relationnelles sont vivement recommandées.

Avec toutes les réformes, les réadaptations, les réorganisations et les transformations qu'entreprennent certaines organisations, Emmanuel Brossier du Ministère de l'économie et des finances s'attend à ce qu'il y ait un besoin plus fort de médiation. Le médiateur va jouer ce rôle de tampon entre le Ministère, dans l'application des nouvelles politiques qu'il va juger utiles, et les salariés, qui vont exiger des réponses de plus en plus personnalisées, correspondant à leurs besoins spécifiques. Le médiateur pourrait remplacer progressivement les corps intermédiaires qui pourraient de moins en moins jouer ce rôle d'explication et d'accompagnement du changement. Bercy a besoin de profils de plus en plus « malléables » qui vont être capables de s'adapter, de proposer des idées, mais à des niveaux différents. Cela ne se traduit pas forcément par une recherche de profils de plus en plus qualifiés, le Ministère n'a pas besoin que d'experts. D'autres compétences liées au savoir-être sont en

revanche déterminantes.

Le Ministère de la transition écologique précise qu'il faut que l'appareil de formation s'adapte mieux à ces nouveaux besoins.

Concernant l'appui aux territoires, l'État change de posture : avec la décentralisation, un nombre croissant de politiques sont portées par des collectivités territoriales. Dans le cadre du projet législatif de création d'une Agence de la cohésion des territoires, le Ministère de la transition écologique et solidaire a besoin d'agents capables de fournir une expertise de conseil. Ce ne sont donc pas les mêmes compétences de contrôle qu'auparavant, puisqu'il faut être pédagogue, et dans une posture d'aide/appui-conseil. « *C'est davantage cela qui est attendu de la part de l'État, et c'est tout le contexte de la loi qui consacre le droit à l'erreur¹²* », nous a rappelé Anne Amson.

L'agrégation des défis liés aux transitions écologique, numérique et énergétique nécessite le développement de compétences transversales.

Nous avons également relevé chez deux de nos acteurs interviewés le choix fait dans le passé de se former en coaching. Cela leur permet de mieux se faire accompagner dans leur évolution professionnelle,



« Les services des ressources humaines, enrichis ces dernières années de dimensions marketing et opérationnelles vont certainement devoir redéfinir leur place et repenser leur périmètre d'intervention, avec un accompagnement plus individualisé des personnels et de leur employabilité ».

APEC

notamment dans la réalisation de leurs projets et en transformant leurs attitudes et compétences. Il a également été question d'agilité, même si pour Benoît Serre de l'ANDRH, « *il n'existe pas de formation externe à l'agilité* ». En revanche, en interne, l'agilité dans le cadre de la formation continue est générée par le fait de faire vivre certaines expériences aux travailleurs.

D'autres compétences ont été relevées par les acteurs telles que :

- La capacité à travailler au sein d'équipes pluridisciplinaires et/ou multiculturelles ;
- La gestion et le pilotage des équipes et de projets complexes ;
- La capacité à développer un réseau ;
- La maîtrise ou à défaut la prise en compte des aspects liés au développement durable et à la RSO ;
- L'expertise dans le numérique avec une maîtrise en matière de modélisation, de statistiques et de traitement des données ;
- La maîtrise des questions juridiques ;
- Le management de l'innovation ;
- Et la prise en compte des enjeux commerciaux.



12. LOI n° 2018-727 du 10 août 2018 pour un État au service d'une société de confiance



a. Data et digital : clés des transformations actuelles et futures des organisations

Le digital bien qu'omniprésent ne semble pas avoir dévoilé tout son potentiel. Il a fait apparaître de nouveaux métiers avec des compétences techniques de plus en plus pointues, en relation avec le besoin de personnalisation des réponses, exprimé par les usagers. La capacité à proposer du sur-mesure et à l'allier à un gain de temps, telle est la compétence au cœur des métiers de demain dans le digital.

Dans toutes les sphères de l'entreprise ou de l'organisation publique, la nécessité de s'appuyer sur le digital est pressante : en effet la maîtrise de la data et l'intelligence artificielle s'adressent aux managers, aux ressources humaines, à la relation client, au marketing etc.

Dans les départements RH, la data et les réseaux sociaux permettent d'en savoir davantage sur la personnalité du candidat. Ces mêmes réseaux sociaux seront utilisés pour identifier les prospects et tenter d'affiner l'offre qui leur sera faite en s'appuyant notamment sur leurs réseaux. Toujours dans le département commercial, il s'agira d'établir et d'entretenir des relations dans le cadre du service après-

vente (SAV) avec les clients. Pour cela, il faut les trouver là où ils se trouvent : sur les réseaux sociaux. On voit bien que les compétences techniques liées à la maîtrise du numérique deviennent indispensables pour répondre aux enjeux auxquels font face les organisations, et cette tendance ne va aller qu'en s'accroissant.

Dans le secteur bancaire par exemple, ce n'est pas possible d'être performant sans avoir la maîtrise technique, même si elle est prise en charge par une machine. France Villette réfléchit au renforcement des capacités intuitives et persuasives de ses commerciaux par une collaboration avec des spécialistes de la pédagogie et des systèmes cognitifs, voir même des neurosciences. Elle reconnaît tout de même, que ce sera compliqué.

S'il y a un élément central qui apparaît tout au long de l'étude, quasiment au même titre que la quête de sens et les transitions numérique et environnementale, c'est le sujet lié à la maîtrise de la donnée numérique. Celle-ci est devenue une ressource, dont l'exploitation est stratégique. Les informations qui jadis pouvaient sembler inutiles sont susceptibles d'être converties en données. Cela a pour conséquence de modifier le management des organisations, car la donnée est perçue dorénavant comme un outil fondamental d'aide à la

décision des organisations appelées à opérer des arbitrages. De nos jours, la maîtrise et l'interprétation des données est un avantage stratégique et compétitif dont ne veulent plus se priver les organisations.

Au Ministère de l'économie et des finances, les compétences liées au numérique se traduisent par un besoin autour de la gestion de la donnée et cela concerne un large écosystème. Grâce à son socle de compétences scientifiques, techniques et humaines, l'École nationale de la statistique et de l'administration économique (ENSAE) se fixe comme mission principale de former ses étudiants aux sujets relatifs aux données pour évaluer, prévoir et décider.

Nous observons une évolution du rôle de l'État, qui travaille dorénavant en collaboration avec d'autres acteurs. On s'orienterait vers ce qu'Emmanuel Brossier appelle « l'État-plateforme » qui fournit un cadre technique, réglementaire qui ensuite propose une offre de services en mettant à disposition ces données et en facilitant l'agglomération de services fournis par des ministères, des préfectures, des mairies... L'un des éléments-clés de ce système devient la capacité à faire circuler les données d'un service de l'État vers un autre. Ce fonctionnement est extrêmement novateur mais n'est pas répandu dans toutes les institutions. Cela nécessite en amont de développer des compétences en termes de gestion des flux de données, la capacité à reconnaître une donnée fiable d'une donnée non fiable, identifier ce qu'est une donnée mal exploitée.

Les besoins vont donc au-delà du « *data scientist* ». Les organisations ont besoin de compétences et de métiers relatifs aux données variés, tels qu'un « *Data strategist* » (dont l'équivalent dans le secteur privé est le Chief Data Officer, le CDO), un « *Data steward* » s'assurant que la donnée a atteint un niveau de fiabilité suffisant. Un responsable des ressources humaines d'une plateforme spécialisée dans le traitement de données au service de la transition numérique qui a été interviewé confirme que les recrutements s'orientent plutôt vers des profils hautement qualifiés

(développeurs, *data scientists*, *data engineers*).

Ces besoins concernent les RH également, comme le souligne la responsable des compétences d'une entreprise spécialisée dans l'aéronautique : « *il faut que l'on ait en RH des gens qui soient agiles et spécialistes de la data, qui savent utiliser la data* ». Bruno Daval, directeur du parc naturel de la Brière est du même avis : « *on travaille directement avec les organismes de recherche. A ce niveau, il faut une capacité à croiser les thématiques et à s'adapter à ces besoins que sont l'Intelligence artificielle, l'informatique et le big data. Il faut une capacité à utiliser ces outils dans le monde de la biodiversité. Nous formulons ces besoins régulièrement à nos partenaires* ».

Ce sujet s'inscrit dans des mutations plus globales. Le directeur du parc prévient que dans son domaine, des mutations profondes vont intervenir les années à venir, aussi bien des changements de métiers que de pratiques.

Pour Olivier Guilbaud, directeur de Body et Nature, les besoins en data scientists se formulent « *avec du bon sens, selon les remontées qualitatives, pour permettre d'obtenir du ressenti, la perception du marché dans le but de les objectiver, avec des données de nos clients, leurs comportements d'achats, avec des chiffres, des statistiques de vente. Une fois tous ces éléments croisés, l'outil aide le service marketing à mieux viser ses cibles* ».

Autre constat toujours relatif à la *data* : l'arrivée des banques sans réseaux. En effet, il n'est plus nécessaire d'avoir un réseau physique aujourd'hui pour être une banque. Muriel Barnéoud, directrice de l'engagement sociétal de La Poste, indique par ailleurs qu'il y a un vrai enjeu de société sur la façon dont un certain nombre de données collectées sont utilisées de manière diverse et variée, pour mieux connaître ses clients et mieux les satisfaire, mais qui n'est pas propre à une banque digitale ou traditionnelle.

Philippe Jezequel du cabinet Adameo converge également vers cet avis : « *Une chose est certaine, nos consultants doivent s'ouvrir de plus en plus à la maîtrise des technologies innovantes (Data, IA, ...) que nous utilisons au quotidien, ce qui n'était pas le cas il y a encore cinq ans* ».

Chez Veolia, ce sont toutes les sphères de l'entreprise qui sont concernées : des RH, aux finances, en passant par les solutions techniques. Le travail s'effectue en deux séquences : le *data scientist* travaille à la complémentarité des données, les rassemble pour arriver à une forme de résultat ; et ensuite il s'agit d'interpréter ces résultats.

Sur ses enjeux digitaux, la FNCA travaille avec les mêmes profils que les start-ups, pour avoir deux compétences majeures : le développement

d'applications (qu'elle externalise) et les compétences en traitement et en exploitation de la donnée.

A un niveau différent, l'éditorialiste du mensuel Alternatives économiques voit l'apparition de nouveaux besoins en compétence qui sont liées aux réseaux sociaux et à la data visualisation (graphiques et graphiques animés). La notion de presse écrite exclusive est en train de disparaître pour faire place à la capacité d'un média à transmettre et informer avec des vidéos et des graphiques animés. Cet essor de support demande aux professionnels d'être multitâches car la data est une discipline qui nécessite beaucoup de transversalité.

Reste tout de même la partie non abordée, celle liée à l'utilisation future de ces millions de données collectées. Même si depuis un an il existe un cadre juridique au sein de l'Union européenne qui encadre la collecte et le traitement des données à caractère personnel des utilisateurs à savoir le Règlement général sur la protection des données (RGPD), la question reste posée de l'utilisation qu'en font les organisations. Elle soulève peut-être un autre besoin en termes de compétences, qui est celui d'un Responsable de l'éthique et de l'utilisation conventionnelle des données privées.

b. Transversalité, polyvalence et savoir-être : des compétences comportementales attendues

L'étude est un véritable plébiscite pour les « *soft skills* ». Les organisations, dans leur ensemble, se réjouissent d'avoir des salariés avec des capacités de savoir-être. Même si le savoir et le savoir-faire sont des prérequis pour accéder aux postes, ils doivent être accompagnés de compétences comportementales pour former, ce tout qui va faire la différence.





Pour arriver à ce niveau d'aptitudes, les organisations se disent prêtes à investir sur la formation afin que leurs salariés développent des compétences transversales, les compétences comportementales permettant de donner du sens au collectif, de développer des modes de travail participatifs et collaboratif. Pour l'Apec, « *cette ère des multi compétences va conduire à adopter une vision élargie des attentes liées aux métiers, au-delà des qualifications techniques et des compétences métiers habituellement requises* »¹³.

Ces *soft skills*, nombreuses et variées, relèvent de l'intelligence et du comportement humain, du bon sens avec l'esprit collectif comme nec plus ultra. En effet, ils sont indispensables pour relever les défis de disposer des ressources humaines qui viennent en complément et en contrôle de la robotisation et de l'intelligence artificielle et qui soient capables de donner du sens à la transition numérique. L'enjeu est de replacer l'Humain au cœur de la stratégie de l'organisation et de ses relations avec les publics cibles qui sont également... des humains.

En région Bourgogne Franche Comté, dans le cadre de la formation qualifiante pour l'année 2020, les organismes de formation devront proposer dans chacune de leurs formations, un module consacré aux *soft skills*. Océane Charret-Godard, de la Région, persiste : « *Il faut vraiment que les contenus de formations et la manière dont la formation est appréhendée aujourd'hui soient basés sur les soft skills. Je suis persuadée que ce sont les compétences du 21^{ème} siècle* ».

Pour Emmanuel Brossier du ministère de l'économie et des finances, c'est d'abord le besoin en compétences humaines et relationnelles qui prime : « *Les besoins en soft skills seront l'un des axes qui vont définir les compétences dont nous aurons besoin demain* ».

Pour Philippe Jezequel, directeur associé de Adameo, « *s'il y a bien une chose sur laquelle les formations doivent être insistantes et innovantes, ce sont les softs skills* ». Un travail important

reste à faire sur ce point. Benoit Serre de l'ANDRH conceptualise ce besoin : « *Il faut de l'intelligence relationnelle, de la capacité à travailler ensemble, de la capacité à se renouveler, à innover, à inspirer la confiance, à être légitime. La légitimité et la confiance sont deux sujets majeurs dans les organisations, c'est ce qui est traduit dans l'engagement. Légitimité et confiance = engagement* ».

A La Poste, l'empathie et le souci de l'utilité sont très liés à la notion de service public dont ils héritent. La proximité, l'innovation c'est-à-dire la capacité à se saisir des opportunités sont privilégiés comme *soft skills*. Pour la MAIF, les *soft skills* relèvent plutôt de la capacité d'influence : « *il faut*

avoir un bon sens de la communication et de la pédagogie pour pouvoir influencer les acteurs avec lesquels les agents vont travailler ».

Chez Saint-Gobain, l'acquisition et le développement de *soft skills* chez les salariés est un défi à part entière. « *Le sujet est orienté vers l'innovation par le biais d'un management ouvert, bienveillant, collaboratif et transversal qui laisse l'opportunité aux travailleurs de prendre des risques, donc de se tromper et d'apprendre de leurs erreurs* ». Cet exercice a pour but de favoriser l'esprit d'innovation et d'instaurer un univers dans lequel règnent la confiance et la communication entre les salariés. Les résultats attendus n'ont de chance d'être obtenus qu'au sein d'organisations moins hiérarchiques au sens pyramidal du terme, mais dans des organisations où l'on s'adapte en interne pour aller chercher l'information qui est pertinente pour créer de la valeur ajoutée.

A la CNAV, Virginie Charles-Bray et Céline Lacour sont convaincues que la vraie valeur ajoutée aujourd'hui, dans un contexte d'abondance d'outils d'intelligence artificielle, sera apportée par « *celui qui va avoir ce supplément d'âme* », ce truc en plus, qui crée le lien, la communion et qui favorise le partage. Le rendu des outils doit être au service des humains et de l'utilisateur pour lequel le travail est effectué, qu'il soit patient, assuré ou allocataire. Quelle que soit l'entreprise dans laquelle les nouvelles générations vont travailler, elles ne devront pas se cantonner à de l'outillage numérique.

Deux catégories de compétences comportementales, ou *soft skills* ont été identifiées par les acteurs interviewés. La première concerne les compétences les plus récurrentes, celles qui ont été citées de manière quasi systématique ; la seconde regroupe les compétences qui sont souhaitées de manière non exhaustive.

Le premier groupe comporte 7 *soft skills* :

13. Rapport annuel APEC, Le marché de l'emploi d'ici 2030, 2018-2019

1) L'intelligence collective et le sens de la coopération : la capacité à travailler en équipe et à collaborer avec des publics différents ;

2) L'adaptabilité, l'agilité et la souplesse : la capacité à travailler dans différents environnements et à gérer le stress ;

3) L'écoute et le sens de la communication : savoir instaurer et animer un dialogue avec des parties prenantes aussi diverses que variées ;

4) La culture générale et l'esprit d'ouverture : dans un monde connecté, il est important d'avoir une connaissance des enjeux mondiaux, qui peuvent avoir une répercussion sur les décisions nationales et locales ; parler anglais devient indispensable ;

5) Le pilotage et la gestion des projets (complexes) : cela passe par la capacité à créer et à entretenir un réseau ;

6) L'authenticité et la créativité : rester soi-même tout en ayant la capacité de trouver des solutions innovantes ;

7) Le leadership : avoir la capacité de prendre des risques, de les assumer et de fédérer autour de valeurs.

La seconde catégorie de compétences aborde la bienveillance, l'empathie, la tolérance, la rigueur, le respect, la pédagogie, la ténacité ou encore le courage.

Chez Care France, il y a une évolution relative au type de profils souhaités. Ils recherchent des salariés qui prennent des initiatives, ayant de la créativité, qui sont polyvalents, responsables, qui aiment travailler en équipe et qui parlent d'autres langues. La responsable des ressources humaines relève la nécessité de considérer les principes relatifs à l'égalité homme-femme. Ces valeurs sont à associer à l'égalité, à la non-discrimination et à la tolérance. Selon le rapport annuel de l'Apec 2018-2019¹⁴, « *l'enjeu de la parité femmes-hommes est le nouveau champ de valeurs passera par une diversification accrue des profils des populations cadres, en phase avec les évolutions sociétales. La féminisation en est un élément-clé. La progression de la parité s'observe dans*



la majorité des catégories d'activités mais elle cache des inégalités qui demeurent réelles ».

Un des acteurs interviewés souligne la nécessité d'un grand plan d'investissement national dans les compétences managériales. Une ambition altérée par Caroline Renoux, pour qui il existe une exigence de plus en plus forte sur les concepts « *soft and hard skills* ». Toutefois, elle reste mesurée sur l'importance accordée aux soft skills, constatant que malheureusement, beaucoup d'attention reste accordée aux hard skills, aux diplômes et aux parcours. Il est donc important d'avoir une complémentarité entre les deux.

c. Des métiers en tension

L'impact direct des transformations au sein des organisations se caractérise par la difficulté qu'elles ont à recruter sur de nouveaux postes. Dans beaucoup d'entreprises, le besoin de compétences techniques persiste et cohabite avec leurs besoins en « *soft skills* ». Les métiers d'ouvriers et d'ingénieurs connaissent et continueront de connaître une forte digitalisation. Force est de constater que les entreprises ont du mal à recruter des ingénieurs d'usines 4.0, des conducteurs de ligne des usines 4.0, des hommes de maintenance d'une usine 4.0.

En parallèle, il y a des fonctions marketing digital, data scientists, commercial digital : tous les aspects de relation client nouvelle génération. Ce sont également des métiers qui sont eux aussi en train de se réinventer et de se transformer. Selon le directeur des ressources humaines de Saint-Gobain, « *nous sommes passés d'un modèle de compétences à un modèle d'attitudes* ».

Pour comprendre ce monde ouvert et fluide, il faut être capable de s'ajuster en permanence. Toujours sous l'impact du



« Les soft skills sont l'intelligence relationnelle, la capacité à travailler ensemble, la capacité à se renouveler, à innover, à inspirer la confiance, à être légitime. La légitimité et la confiance sont deux sujets majeurs dans les organisations, c'est ce qui est traduit dans l'engagement. Légitimité et confiance = engagement ».

Benoît Serre, Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH)

14. Rapport annuel Apec, Le marché de l'emploi d'ici 2030, 2018-2019

digital, les métiers du commerce et de l'industrie d'aujourd'hui se transforment, pour arriver à une nouvelle génération de robotisation appelés les « cobots » (les robots collaboratifs). Au stade des usines 4.0, le conducteur de ligne de demain sera plus qu'un simple conducteur de ligne automatisé, il sera un conducteur de ligne qui fera quasiment du sur-mesure en fonction du client.

Care France identifie de nouveaux besoins en compétences nés du métier de Délégué RGPD ou délégué à la protection des données qui va s'occuper : d'informer, de conseiller et d'accompagner ses collaborateurs au respect du règlement européen et du droit national en matière de protection des données personnelles. C'est un profil transversal qui nécessite la maîtrise du droit et une connaissance assez poussée de l'environnement digital.

Il est donc permis de penser que, sous l'effet de la robotisation, de la digitalisation et de l'intelligence artificielle, on assiste dans les années qui viennent à de très fortes évolutions dans pratiquement toutes les fonctions administratives. Même le métier de payeur pourrait subir cette transformation radicale.

Un autre profil difficile à recruter pour les entreprises est celui des IT, c'est-à-dire les développeurs. Selon un Responsable prospective métiers et compétences, citant l'enquête Besoins en main d'œuvre (BMO) Pôle emploi¹⁵, les profils ingénieurs cadre d'étude, R&D en informatique, chefs de projets informatiques sont dans le top 10 en termes de manque.

Pourtant les outils de développement se sont démocratisés. Cela rend le poste de développeur plus accessible, et ce, même pour les PME. Les besoins en spécialistes de la donnée sont bien présents. Ce sont des personnes capables de croiser les données avec un esprit de synthèse et du recul, et d'utiliser plusieurs interfaces et langages informatiques (internet, HTML, Java). Les PME sont donc à la recherche de profils plus techniques dans la maintenance, le développement produit, dans la recherche et le développement.

Concernant les métiers ouvriers, certaines entreprises ont du mal à

recruter sur des postes demandant une forte technicité, notamment de profils issus de niveau Bac pro maintenance et énergie, ou encore de niveau BTS en maintenance, énergie, opération. Cela est en large partie explicable par la dévalorisation du travail manuel. Sur les chaînes de tri, la disparition de métiers due à la robotisation va s'accélérer de manière très rapide. Avec une modification des conditions de travail, il y aura une réduction de nombre de métiers sur certains segments et une réaffectation sur d'autres, notamment sur les métiers de qualifiants, de maintenance ou d'opérateurs de lignes.

L'enjeu de recrutement dans les prochains mois pour le Ministère de la transition écologique et solidaire est sur un sujet transversal qui concerne la protection de la biodiversité car la création de leur opérateur français de la biodiversité appelle en particulier le recrutement d'agents de catégorie B. A ce stade, on constate plutôt un manque de candidats sur ces niveaux de concours. Même si les postes et les profils ne sont pas encore définis, il est important de noter que le Ministère de l'économie et des finances compte recruter beaucoup plus de contractuels pour répondre aux nouveaux besoins abordés tout au long de l'étude. Des « contrats de projets » seront mobilisés afin de recruter du personnel pour un projet et une durée spécifiques.

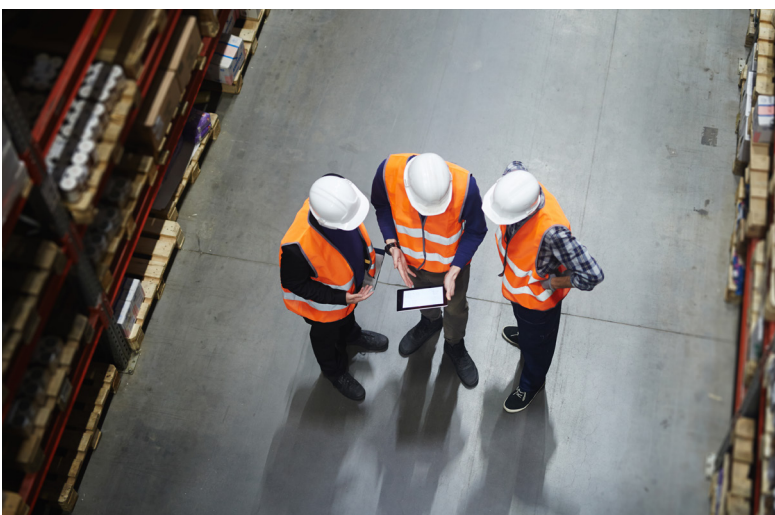
On voit bien que l'approche des nouvelles générations, qui s'inscrit davantage dans la gestion de carrière en mode projet, n'est pas forcément incompatible avec la manière dont le département de la transition écologique et solidaire travaille sur ce sujet.

Au sein des entreprises et des organisations, certains métiers vont avoir tendance à disparaître, notamment des fonctions supports qui vont de plus en plus être externalisées. Nous assisterons donc à la constitution d'entreprises spécialisées. Cela concerne de très nombreux métiers, tels que les RH, la comptabilité, la fiscalité, etc.

Au regard des enjeux sociétaux et des réponses apportées par les employeurs, deux secteurs sont à observer :

- **L'aide à la décision** : il s'agit là de mettre à la disposition des organisations des informations concrètes, des données et des outils pour les aider dans la transformation qu'elles ont entreprises ou qu'elles envisagent de mettre en œuvre. Cela passe par une meilleure connaissance du cadre réglementaire et le partage des bonnes pratiques.
- **La mise en relation et la convergence des compétences** : dans le contexte de mondialisation des enjeux, les actions isolées, en plus de paraître inefficaces, manquent de visibilité. Des compétences de plus en plus transversales et techniques sont requises pour répondre à ces enjeux, qui invitent au décloisonnement disciplinaire. Cela peut s'observer dans le domaine médical, dans le bâtiment, dans le secteur de l'automobile. Les compétences d'intelligence collective sont indispensables à ce niveau.

15. Enquête Pôle Emploi BMO 2019



**LES ATTENTES
ET LES
RECOMMANDATIONS
DES EMPLOYEURS
VIS-À-VIS DU
MONDE DE
L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR ET DE
LA RECHERCHE**

03





LES ATTENTES ET LES RECOMMANDATIONS DES EMPLOYEURS VIS-À-VIS DU MONDE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

1. S'ouvrir davantage au monde professionnel et multiplier les passerelles

Les organisations interrogées convergent toutes vers une volonté : celle d'établir, de renforcer et d'enrichir leurs collaborations avec le monde de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Conscientes que de la qualité des ressources humaines fournies par l'enseignement dépendent leur compétitivité et leur capacité à s'adapter aux bouleversements actuels et à venir, elles se disent prêtes à dialoguer dans ce sens. Plus que de simples partenaires, elles se positionnent comme des acteurs de co-construction et de qualification des ressources humaines et compétences qui seront employées pour faire face aux défis sociétaux et poursuivre l'élan de transformation enclenché ces dernières années. C'est donc par le dialogue et la prise en compte des réalités et spécificités de chacune des parties que naîtra l'intelligence collective indispensable à la

bonne appréhension de ces transitions aux allures de révolutions.

Cette volonté de co-construction est repérable dans de nombreux comportements de l'entreprise. Ainsi à la question « *Êtes-vous favorable à recevoir des étudiants stagiaires ?* », les organisations interrogées répondent toutes par la positive. Le même consensus se dégage sur les partenariats et pistes de collaboration avec les établissements d'enseignement supérieur : intégration des défis sociétaux en termes d'adaptation des contenus pédagogiques et enjeux de compétitivité pour répondre à ces défis sociétaux. Cependant, si les organisations sont favorables à l'intégration des sujets de développement durable et des questions liées à la RSO, elles tiennent à ce que cela n'entrave pas leurs activités.

Pour accentuer les collaborations avec les acteurs, les organisations recommandent plus d'ouvertures et de passerelles avec le monde professionnel par :

- Plus de professeurs dans la formation

continue et plus de professionnels dans la formation initiale. Pour les acteurs qui se sont exprimés, les professeurs d'université devraient davantage contribuer à la formation continue via leur expertise en termes de pédagogie.

- Les organisations souhaitent également que les professionnels se rendent davantage dans les établissements d'enseignement supérieur pour partager leurs expériences et répondre aux questions des étudiants sur les réalités de la vie quotidienne au sein des organisations. Il y a un juste milieu à trouver sur ces échanges avec des professionnels qui devraient renforcer la transmission pédagogique.
- Un corps enseignant plus ouvert et mieux imprégné des réalités du monde de l'entreprise et des organisations : c'est une recommandation de la quasi-totalité des organisations interviewées

qui traduit chez elles le sentiment que les professeurs sont éloignés des réalités vécues au quotidien par les organisations. Leur connaissance de ces réalités permettrait de mieux adapter le contenu de leurs travaux aux enjeux des organisations. Certaines organisations interviewées veulent sortir de l'opposition systématique entre les deux mondes qui selon elles, gagneraient à être complémentaires pour répondre ensemble aux nombreux et complexes défis de notre époque.

- Pour moins d'événements et de salons et plus de contacts directs entre le monde professionnel et les étudiants. Si les acteurs saluent l'existence de cadres d'échanges que constituent les salons et autres événements de ce type, ils regrettent souvent le manque de temps pour permettre aux étudiants de se faire une vraie idée des réalités au sein des organisations. Pour eux, des journées de présentation des organisations et des métiers dans les établissements d'enseignement supérieur seraient plus efficaces pour permettre aux futurs salariés de connaître les métiers, les profils, les compétences et les organisations dans leur fonctionnement interne, obtenir des réponses aux questions qu'ils se posent et développer leurs réseaux.
- Les organisations remarquent aussi que le métier d'enseignant évolue ; la démocratisation de l'accès à l'information (Google, Mooc, Masterclass, TedX, YouTube etc.) a déjà fait évoluer la « consommation » des étudiants en matière d'enseignement. De plus en plus d'étudiants (et d'élèves) utilisent les moteurs de recherche pour « checker » les informations et souvent les confronter aux cours transmis par le professeur. Le rôle de ce dernier n'est donc plus le même puisqu'il n'est plus le détenteur exclusif de la connaissance. Son accompagnement, sa pédagogie et son coaching doivent permettre aux étudiants de faire le tri, de garder un esprit critique et d'avoir suffisamment de recul sur l'analyse des enjeux. Le partage d'expérience devient de facto la clé. Les organisations souhaiteraient accueillir de jeunes professionnels à qui on a appris à trier l'information, car il leur semble que le cours « magistral » n'est plus assimilé comme avant.
- Des pistes sont proposées pour que pendant les formations initiales, il y ait davantage de stages chez les opérateurs dans les collectivités territoriales, afin qu'on autorise beaucoup plus les parcours professionnels, publics-privés, et davantage de parcours alternés vers les collectivités territoriales. Cela passe par la valorisation du parcours

des personnes qui ont quitté l'administration et qui cherchent à y retourner. Le ministère travaille sur les parcours professionnels et s'appuie sur un décret¹⁶ disant que lorsqu'un agent est en disponibilité, il continue d'avancer d'échelons dans les cinq premières années.

Quelques acteurs formulent ainsi des recommandations :

- L'enseignement supérieur et l'entreprise ont le même besoin d'une mondialisation ouverte et respectueuse pour transformer notre modèle de société, pas d'une mondialisation synonyme d'exploitation des uns au profit des autres et qui accentuerait les inégalités. Chacun doit apprendre de l'autre et s'ouvrir à l'autre. En sortant de leur zone de confort et en acceptant de se remettre en question, les professeurs seraient mieux outillés pour les enjeux de l'heure tandis que les relations professeurs-étudiants seront bien plus efficaces. Par ailleurs, les enseignants des universités et des grandes écoles doivent accepter la diversité pédagogique et se confronter aux autres parties prenantes qui elles aussi peuvent être experts sur des sujets comme l'emploi, les compétences, les difficultés sociétales...
- La structure universitaire et son corps professoral doivent être mieux adaptés au monde actuel pour devenir les acteurs de la transformation. Ainsi, les enseignants et les professionnels ne doivent pas s'ignorer ou se combattre. « Un enseignant a autant de valeurs qu'un expert en RH ou en management. » Les formations académique et professionnelle doivent être complémentaires.
- Les stages devraient être intégrés plus tôt dans le cursus de l'apprenant. Ce dernier doit accéder de plus en plus à des stages à l'international, et plus particulièrement dans les pays émergents qui ont d'autres réalités. Pour faciliter



16. Décret n° 2019-234 du 27 mars 2019 modifiant certaines conditions de la disponibilité dans la fonction publique



l'obtention de stages, les jeunes doivent se préparer aux entretiens d'embauche. Il leur faut se défaire de la vue un peu théorique et pas suffisamment opérationnelle qu'ils ont de l'entreprise. Les aspects comportementaux et de discernement par rapport aux attentes de l'entreprise sont également importants. Il faut surtout qu'ils travaillent leur confiance en soi et leur manière de se présenter par rapport à une entreprise. Ils gagneraient à mettre en avant les points qui intéressent le recruteur. Ils ne doivent pas hésiter à rencontrer des professionnels qui pourront les préparer et les tester en situation réelle d'entretien. Ils bénéficieraient ainsi de leurs expériences et de leurs attentes. Cet accompagnement pourrait se faire au sein de l'établissement d'enseignement supérieur.

- Les temps de formation initiale et de formation professionnelle doivent se connecter et s'ouvrir à des modèles qui peuvent venir d'ailleurs. Le fait de pouvoir combiner des temps de formation à différentes étapes du parcours professionnel constitue un point déterminant dans le cadre d'une organisation apprenante.

En résumé, l'enseignement supérieur et le secteur professionnel doivent travailler davantage leurs complémentarités et leurs collaborations. Il ne s'agit pas d'opposer intervenant professionnel et intervenant académique. Il faut plus de passerelles entre le monde académique et le monde professionnel. L'accent doit être mis sur les attitudes, les comportements, la transversalité. Il s'agit d'un point clé qui va donner au futur salarié les capacités pour s'adapter et s'ajuster en permanence tout au long de sa vie professionnelle. Ce sont là des enjeux qui vont au-delà de l'entreprise, ce sont des enjeux sociétaux.

Ainsi, un regain d'attractivité a été relevé au sein d'un département ministériel suite à la participation d'un « Conseiller mobilité carrière » à des forums de grandes écoles. Cela a permis de détailler l'activité, les métiers, les perspectives. Ces événements ont l'avantage de pouvoir lutter contre le manque de transparence et l'opacité du secteur public et de susciter de l'intérêt auprès des futurs professionnels

Il faudrait faire du « *blending learning* » entre l'académique et le professionnel. Seule, la compétence académique est insuffisante, tout comme la compétence professionnelle. La culture générale et la culture humaine, l'ouverture au monde sont des exigences primordiales pour mieux appréhender les

mutations sociétales. L'ouverture pourrait démarrer au sein même des organisations par l'instauration de parcours de différents métiers afin de mieux comprendre les défis auxquels les autres collègues sont confrontés.

2. Décloisonner les disciplines pour former au développement durable

Caroline Renoux du cabinet Birdeo intervient dans certains masters pour parler des métiers du développement durable et expliquer les carrières. Elle est régulièrement interrogée par les étudiants des masters RSE qui souhaitent son retour sur les compétences à développer. Pour elle, les notions de RSE devraient être infusées partout dans l'enseignement et pas seulement dans les filières spécialisées. Elle se dit choquée de voir que « *dans les disciplines financières, par*



« Dans les disciplines financières, par exemple, la RSE demeure une option dans certains établissements alors que la finance responsable est en train de tout bouleverser. [...] De nombreux étudiants ne sont absolument pas formés à ces enjeux, il faudrait commencer les cours sur la RSE et le développement durable dès la maternelle. Les 17 objectifs de l'Agenda 2030 doivent également être intégrés dans les référentiels des formations ».

Caroline Renoux, Birdeo

exemple, la RSE demeure une option dans certains établissements alors que la finance responsable est en train de tout bouleverser ». Pour elle, il faut la rendre obligatoire. Néanmoins, elle constate une meilleure prise en compte de cette question, mais trouve que ce n'est pas suffisant et pas assez rapide. « De nombreux étudiants ne sont absolument pas formés à ces enjeux, il faudrait commencer les cours sur la RSE et le développement durable dès la maternelle. Les 17 objectifs de l'Agenda 2030 doivent également être intégrés dans les référentiels des formations » selon elle. Dans les filières écoles de commerce, elle constate de plus en plus de stagiaires qui intègrent les entreprises. Il faut donc équilibrer le temps du stagiaire entre ses cours et la présence dans l'entreprise afin d'acquérir une solide formation académique tout en connaissant correctement le monde du travail.

Guillaume Duval, éditorialiste au mensuel Alternatives économiques, est également favorable à l'intégration des questions de développement durable dans le cursus général, puisque de nombreux étudiants souhaitent poursuivre leurs études dans ce secteur pour y travailler. Mais il estime que les postes sont peu nombreux. Pour lui, le plus important est que l'ensemble des salariés soit sensibilisé et ait suivi une formation continue sur ces enjeux.

La Confédération nationale des junior-entreprises (CNJE) approuve l'intégration de l'enseignement du développement durable et de la RSO dans tous les diplômes. Son Président et son Secrétaire général pensent qu'à partir du moment où, dans chaque matière, on intègre une dimension RSE et que dès lors une prise de conscience existe, des parcours dédiés ne s'imposent pas. Pour la CNJE, la clé est dans la cohérence du discours de tout le corps professoral en ce sens. Les responsables de Junior-Entreprise estiment que c'est une question de vision, qui ne doit pas passer uniquement par des cours, il faut des exposés des entreprises compétentes et expertes dans le domaine, avec des intervenants, différents formats, des ateliers plus ludiques et à vocation pédagogique. Ces formations devraient sortir des cours théoriques pour évoluer vers plus de choses concrètes, vers de vraies applications, de vrais

exemples en entreprise, avec des acteurs qui connaissent ces enjeux et qui les maîtrisent. Il faut arriver à faire évoluer le parcours général de base et à le généraliser avec ces enjeux et ces valeurs. Il faut que ceux qui enseignent ces enjeux soient eux-mêmes formés sur ces questions.

Le directeur de la stratégie de la ville d'Enghien-les-Bains, Bachir Arouna propose que, dans le cadre de l'enseignement des sujets de développement durable, soit développé un partenariat entre les entreprises, les collectivités locales et le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche, des temps d'accueil des groupes d'étudiants et d'élèves pour les mettre en situation de réaliser quelque chose et de les noter là-dessus. Un groupe d'étudiants peut être sollicités pour travailler par exemple sur un sujet : « comment maximiser l'utilisation et le partage du lac d'Enghien-les-Bains ? ». Il est persuadé que des choses très riches pourraient sortir de ces expériences de type workshops.

Le sujet de la RSO doit être aussi selon lui être abordé à l'aune de la question sociale. Il serait dommage que des managers qui sont amenés à prendre des décisions aux répercussions importantes notamment sur le plan social ne sachent pas ce qu'est un syndicaliste ou une revendication sociale. L'enseignement du développement durable doit être accompagné

« Que ce soit dans un univers artisanal, manuel d'art ou dans une sphère beaucoup plus académique, le monde de demain va considérablement apprécier les expertises complétées des compétences comportementales et de savoir-être. Il faudra de plus en plus allier savoirs majeurs et savoirs mineurs ».

Muriel Barnéoud, La Poste





système de l'enseignement doit également faire sa « révolution ». Même s'il y a de plus en plus de passerelles, le travail en silos et les blocs de compétences sont encore trop importants. Il faut renverser cette tendance. Pour y parvenir, il faut repenser l'enseignement supérieur en tenant compte des enjeux sociétaux du moment et de leur rôle central. Il faut donc faire travailler les différentes filières ensemble pour avoir une vision sociétale commune et apporter des solutions communes.

de celui plus classique, des enjeux sociaux et sociétaux. A ce titre, les questions relatives à l'enseignement de l'égalité homme-femme et à la lutte contre les discriminations restent centrales.

Le décloisonnement des enseignements ne doit pas conduire à un manque d'approfondissement chez les apprenants qu'ils soient scientifiques ou ingénieurs. La Directrice de l'engagement sociétal de La Poste, Muriel Barnéoud insiste sur l'importance de l'expertise : « *Que ce soit dans un univers très artisanal, manuel d'art ou dans un univers beaucoup plus académique, le monde de demain va considérablement apprécier les expertises mélangées à des soft skills. Il faut un bon mélange de savoir majeur et de savoirs mineurs* ».

Anne Amson du MTES insiste également sur la question de l'expertise pour répondre aux nouveaux enjeux sociétaux. « *Nous sommes confrontés au défi de trouver des personnels qui ont une maîtrise opérationnelle qui vont pouvoir être en conseil et en expertise* ».

Tous les acteurs convergent sur la pertinence d'une formation intégrant un enseignement des sujets de développement durable et de RSO. L'enjeu de préservation de l'environnement est très fort. Derrière cette volonté partagée, s'expriment également des approches et nuances liées aux enjeux de leurs secteurs d'activités respectifs. L'approche pluridisciplinaire que soulève les enjeux devrait se traduire dans les formations dispensées.

Ainsi, pour résumer, les suggestions suivantes sont formulées :

- Moins de silos, décloisonner l'enseignement supérieur et plus de passerelles entre les filières : Les organisations sont en pleine transformation du point de vue sociétal et le

- Plus de développement durable et d'ODD dans tous les cursus et à tous les niveaux d'enseignement (technique et général) : les attentes des acteurs interviewés tournent autour de plus d'intégration des sujets liés au développement durable et à la responsabilité sociale des organisations. Les Objectifs de développement durable occupent une place importante dans les recommandations faites en matière de contenu pédagogique. Pour l'ensemble des acteurs, aujourd'hui, ces questions constituent une évolution sociétale majeure dont les jeunes diplômés doivent avoir conscience. Elles doivent donc être enseignées de manière large, collective, et transversale.

3. Renforcer la place des soft skills dans l'enseignement

L'importance des compétences transversales s'est révélée chez les organisations interrogées tout au long de l'étude. Difficiles d'inscrire sur un CV les soft skills, qui ne sont pas le critère prépondérant dans les offres d'emploi ; pourtant ceux-ci sont déterminants dans l'insertion des nouvelles recrues au sein du collectif des organisations. Dès lors, leur enseignement a été souhaité par un peu plus de la moitié des intervenants même si l'apprentissage de ces notions de savoir-être est difficile car subjectif.

On peut regrouper ainsi ces recommandations :

- Favoriser l'acquisition de soft skills à travers l'expérience collective et professionnelle. Aujourd'hui, les qualités humaines sont primordiales, particulièrement à l'ère

connectée : l'écoute, l'empathie, l'intelligence relationnelle, la capacité d'adaptation, de réactivité. Le salarié doit être capable de revêtir ces traits de personnalité pour un travail de qualité.

- Une approche collective dans la formation et l'évaluation des étudiants : le travail en groupe. La note doit être relativisée par rapport à la capacité à travailler ensemble. Cette recommandation devrait permettre d'évaluer les soft skills de coopération et de sens commun. La notation négative pouvant être un frein à l'épanouissement individuel.
- Plus de lien social, de brassage culturel, territorial et de contact avec le monde humanitaire et social : tenir compte de la diversité de la société est devenu un impératif. Cela passe par le fait de recevoir des directeurs de théâtre, des responsables d'associations, des éducateurs sportifs et sociaux qui font un travail énorme vis-à-vis des communautés et des jeunes et s'inspirer de leurs résultats. Dans une société complexe qui requiert énormément de réflexion et de matière, il faut de l'ouverture. Dans la conduite des projets, la dimension culturelle est importante.

Sur le format vertical des cours, un manque de transmission de valeurs et de vécus est déploré. Les étudiants attendent de leurs professeurs qu'ils leur transmettent leurs expériences et qu'ils les fassent adhérer à une vision, ou une perspective. Ils veulent du savoir-faire, du savoir être, du vécu provenant des expériences et des antécédents des enseignants au sein de leurs organisations. Ils exigent du concret et donnent l'exemple des pays nordiques avec un accompagnement des étudiants par le professeur qui les incite à faire leurs propres recherches et à construire eux-mêmes leurs cours. Ce type d'expérience implique une notation collective et favorise la culture des compétences comportementales telles que : l'esprit d'équipe, l'innovation, l'esprit critique et d'initiative.

D'autres pratiques telles les événements sportifs et humanitaires sur des zones et territoires reculés permettent d'aller à la rencontre de l'autre et de toucher du doigt la diversité de la société mais également la complexité des défis.

Un interviewé a émis cette vision réconciliatrice et sociale de l'enseignement : *« Aujourd'hui, il y a tellement de choses à savoir que le pur enseignement théorique a atteint ses limites. Apprenons aux gens à se connaître, car aujourd'hui, c'est la meilleure façon d'être performant professionnellement et de se préserver dans la vie privée ».*



« L'enseignant doit désormais davantage apprendre à ses étudiants à savoir apprendre. Il y a tellement de choses à savoir que le pur enseignement théorique a atteint, dans une certaine mesure, ses limites ».

Responsable Emploi et Compétences
d'une entreprise française du secteur
aéronautique





**RETOURS
D'EXPÉRIENCES**

04

L'UNIVERSITÉ LA ROCHELLE : AU CŒUR DES ENJEUX SOCIÉTAUX ET TERRITORIAUX

Interpellée par les trois transitions énergétique, numérique et écologique, La Rochelle Université a fait de ces mutations sociétales des défis au cœur de sa gouvernance et de son offre de formation. Elle coche la quasi-totalité des cases apparues tout au long de l'étude, allant de la réduction de la consommation d'énergie et de l'impact carbone au déclassement des formations proposées en passant par l'instauration d'un cadre permanent de collaboration avec le tissu économique de la région.

A La Rochelle Université, toutes les sphères professionnelles sont mobilisées pour répondre à ces transitions. Les deux catégories de personnels, les enseignants chercheurs et le corps des administratifs qui s'occupe de la gestion de l'université, travaillent au quotidien sur ces sujets. C'est au niveau de la partie gestion avec le développement d'un « smart campus » que la problématique prend toute son ampleur. Ce travail se fait à toutes les échelles : la politique d'achats, la gestion des déchets, la création de l'intelligence dans les bâtiments pour optimiser la consommation énergétique, le travail sur la réhabilitation thermique des bâtiments ainsi que le travail de dématérialisation massive qui va contribuer à la baisse de la consommation de papier, etc. L'objectif est de faire de l'Université un campus exemplaire en matière d'impact carbone. Le président de l'université Jean Marc Ogier nous a confié que du côté de la sphère gestion des universités, « *tous les métiers sont touchés, sans exception et dans chaque sphère professionnelle, nous devons nous poser la question de la responsabilité sociale de l'Université, la RSU* ».

Le monde de la formation et de la recherche n'est pas en reste de cette grande transformation : le président a indiqué qu'il travaillait sur la spécialisation scientifique de son établissement afin de regrouper tout son potentiel intellectuel autour d'un défi sociétal : le développement durable en zone littorale, un sujet propice à La Rochelle. Le projet est pris très au sérieux avec la mobilisation de la recherche sur les questions suivantes : comment peut-on travailler sur la question de la soutenabilité et de la durabilité d'une activité humaine ? Comment concevoir une société durable lorsqu'on est en zone littorale aux regards des questions de biodiversité, d'impacts et d'usages des territoires par le tourisme massif qui arrive de manière extrêmement importante sur les zones littorales ? C'est un tournant majeur qui est pris par l'établissement d'enseignement supérieur qui a décidé d'absorber massivement ces questions de transition, qu'il s'agisse donc de transition énergétique ou écologique et même numérique. Le pari est de transformer l'Université en campus durable. Il faut donc utiliser l'intelligence artificielle pour voir comment le bâtiment connecté peut servir à la rationalisation de l'impact carbone des bâtiments et la baisse de sa consommation énergétique. L'université a sensibilisé massivement tous les étudiants à ces sujets quels que soit leurs niveaux, licences, masters ou doctorat. Cela se matérialise dans la pratique pédagogique, avec des enseignants qui ont désormais

pour missions de travailler en transversalité dans les cours qu'ils dispensent et d'intégrer la dimension développement durable et responsabilité sociétale dans les formations.

Le LUDI comme dynamiteur des transformations

Au lieu d'avoir des formations dispersées, l'Université s'est attelée à la spécialisation scientifique avec comme défi sociétal la question du développement durable en pôle littoral. Cet enjeu porté par le Littoral urbain durable et intelligent (LUDI) vise la concentration de tout le potentiel intellectuel, scientifique quel qu'il soit, qu'il s'agisse des enseignants qui sont dans les domaines des matériaux, du bâtiment, de l'écologie, l'histoire, du droit ou encore de l'aménagement, de la gestion ou de l'informatique. La motivation de ce grand brassage vient de l'idée qu'un défi sociétal de cette nature, ne peut se faire que par une vision interdisciplinaire par opposition à une organisation verticale suivant laquelle la majeure partie des universités sont organisées en France.





L'ambition est que l'université La Rochelle devienne une des 10 meilleures universités dans le classement mondial sur cette question du LUDI. Pour pouvoir atteindre cet objectif, l'université travaille sur la spécialisation scientifique et propose de l'animation scientifico-politique avec les directoires à l'occasion d'un événement international annuel « Les Journées LUDI ». Les acteurs scientifiques spécialisés sur ces questions, des acteurs et décideurs politiques, principalement ceux qui sont situés en zone littorale s'y retrouvent. Alors qu'il y a un tas de questions qui relèvent de la décision d'une politique publique prise par intuition, l'acteur politique n'a pas le réflexe d'interroger le scientifique sur l'objectivité et la rationalité de sa décision. Les Journées LUDI vont donc se charger d'activer ce lien entre le monde scientifique et la société et de sensibiliser le décideur politique public sur l'objectivité que peut lui apporter la science dans sa manière de raisonner et d'appliquer sa décision de politique publique.

L'autre connexion établie est faite entre les acteurs académiques et les acteurs industriels sur les questions : comment une université s'adapte à ces grands enjeux ? Comment prépare-t-elle la jeunesse à ces nouveaux métiers qui vont émerger par rapport à ce gisement d'emplois qui est entrain de grossir en ce moment

même ? L'idée générale est donc de faire émerger un bain intellectuel qui croise le scientifique, le politique et l'industriel pour que collectivement, des réflexions soient menées ensemble sur toutes ces questions. A l'occasion de la dernière Journée LUDI, le Président du Costa Rica, un député, le président du groupe « littoral » de l'Assemblée nationale étaient présents pour apporter un regard sur le besoin de l'élu d'aujourd'hui en France, représentatif du monde, qui prend une décision publique qui va impacter l'environnement. Les journées LUDI ont été calées dans le cadre de la « green week », la semaine verte qui est impulsée par l'Europe.

Internationalisation oui mais focalisée sur le littoral

Alors qu'historiquement l'université avait développé des relations tous azimuts dans le monde entier, elle a décidé de recentrer les activités sur les universités du littoral qui partagent une vision équivalente et qui se préoccupent de ces questions de développement durable en zone littorale comme celles d'Osaka au Japon, ou en Norvège, etc. Au nombre de 16, ces universités partenaires travaillent sur une intensification de leurs relations

avec la rédaction et la signature d'une *Charte européenne*. Celle-ci vise à mettre en avant un certain nombre d'universités qui s'emparent de ces questions du développement durable, en particulier en zone littorale. Certaines universités ont répondu à un appel à projets européens, lancé en décembre 2018, qui visait à créer des universités européennes avec ce message : « nous l'Université LUDI souhaiterait se réunir autour d'une entité légale universitaire de niveau européen qui traiterait scientifiquement et pédagogiquement de ces questions au sein de laquelle un étudiant pourrait faire un semestre à La Rochelle, un semestre en Croatie, un autre en Grèce ou en Norvège, ou encore en Espagne dans une de ces universités LUDI et cette université européenne serait l'équivalent d'une université au sens français du terme, de niveau européen ». Il s'agit donc d'un espace académique et intellectuel dans lequel les étudiants pourraient muter à leur gré pour un semestre sur place et le second ailleurs et détiendraient un diplôme de cette université européenne avec des politiques scientifiques coordonnées et des labos communs. Il ne s'agit pas que de la mobilité mais de recherche scientifique commune.

Pour compléter cette démarche internationale et donner un retentissement mondial à cette vision LUDI, une chaire a été déposée à l'UNESCO (qui est un excellent outil pour la promotion de ces valeurs). Cette montée en puissance est cohérente comme la décrit Jean Marc Ogier : « on spécialise la recherche, on sensibilise la formation, on crée un réseau européen, on réalise une charte européenne et au plan mondial ensuite on lance une chaire UNESCO ».

L'innovation au service du développement durable

L'innovation est aussi une question importante à l'Université La Rochelle. Elle prend corps dans la transformation de

la pédagogie adressée aux étudiants et qui fait rupture avec le modèle classique de transmission de connaissances descendant du professeur vers l'étudiant. La bascule se fait désormais sur des pédagogies alternatives qui viennent de Suisse, de Belgique, du Canada et qui font leurs preuves aujourd'hui. C'est un changement de paradigme d'accès à la connaissance avec un travail sur le développement des compétences des étudiants par la mise en situation de résolution de problèmes en interdisciplinaire du monde socioéconomique, des entreprises. Pour les PME et TPE, c'est la possibilité de faire appel aux étudiants de toutes les disciplines pour apporter un regard sur leurs projets.



Toujours dans le cadre de l'innovation, l'Université porte actuellement un projet de réorganisation de toute l'Université en espace Start up afin que les étudiants, proches de leur lieu d'études, puissent se réunir en mode projet et travailler connectés avec le monde de l'entreprise. Ce projet qui s'appelle *Campus Innov* part du constat d'une intensification de la contractualisation des partenariats avec les entreprises privées sur quelques champs disciplinaires : les biotechnologies autour de la croissance bleue, l'utilisation des produits de la mer pour la biotique, pour la santé et pour différents sujets, le numérique, le génie civil et les matériaux. C'est un nouveau regard sur ce qu'est l'université, c'est à dire un acteur du développement socioéconomique.

Toujours dans le volet innovation, l'Université porte également le projet « *Smart campus* » en étant convaincue qu'une université, en tant qu'opérateur public qui fait de la formation et de la recherche, se doit d'être exemplaire en matière d'intégration de ces grandes transitions sociétales que sont les transitions climatique, écologique, énergétique et numérique. Le projet va travailler sur un certain nombre de leviers qui vont faire de l'Université La Rochelle, l'une des premières universités à impact carbone le plus faible possible. Il intégrera toutes les dimensions et toute l'activité universitaire, sa gestion de base, la politique d'achats, la gestion des déchets, la gestion de l'énergie, etc. Ce projet se concentrera sur la réduction de la mobilité des étudiants et des voitures sur les campus, sur l'utilisation connectée des objets pour faciliter la gestion énergétique des bâtiments avec des capteurs dédiés qui permettraient de mesurer et contrôler l'énergie en temps réel.

Un enseignement orienté vers les enjeux identifiés

Sur le plan académique, l'Université sort des silos verticaux historiques de l'université française. Convaincue que ces défis sociétaux ne peuvent plus s'adresser verticalement, elle a organisé toute la recherche et la pédagogie autour de cette idée de transversalité. Aujourd'hui, l'université est structurée autour de bâtiments de la faculté de sciences avec des cours disciplinaires sur les sciences et de la faculté des lettres avec des cours de droit. Dans 24 mois, la redistribution des bâtiments sera repensée pour adresser ce défi sociétal dans des logiques transversales, c'est à dire on pourrait avoir dans des bureaux mitoyens, un juriste qui travaille sur le droit de l'environnement à côté d'un biologiste. Plus que les espaces, c'est la gouvernance même de l'Université qui va changer avec la création d'un institut interdisciplinaire LUDI qui aura une direction par essence interdisciplinaire.

Le président est conscient de la difficulté de mettre en œuvre ces transformations aux allures de révolutions, et plus particulièrement concernant le recrutement. Les profils qui peuvent intéresser sont plutôt à l'international où cette question de la structuration en champs disciplinaires n'existe pas. Actuellement, une chaire sur la ville durable vient d'être créée avec le recrutement d'un professeur de très haut niveau, compétent aussi bien sur des questions d'aménagement du territoire, de droit, d'énergie, d'économie etc. En France, un profil comme celui-ci n'existe pas puisque la formation est organisée en silos verticaux.

L'autre défi concerne les personnes avec une double compétence, un profil qui est de plus en plus demandé. L'Université La Rochelle travaille sur ce sujet de double diplôme. Par exemple, un jeune qui jusqu'à présent était formé en biologie, n'obtenait qu'une licence de biologie. Il pourrait à l'avenir s'il le souhaite avoir un profil à double compétence entre la biologie et le numérique ce qui peut faire sens aujourd'hui avec la bio-informatique, en prenant une majeure

biologie et une mineure numérique. A court terme, le vivier d'enseignants à disposition n'est majoritairement pas organisé autour de cette idée interdisciplinaire ; il est plutôt disciplinaire. Pour le moment, la migration se fait progressivement en allant chercher à l'international des compétences transdisciplinaires au niveau du corps enseignant, mais cela reste quand même compliqué.

D'autres enjeux non négligeables à prendre en compte

Des réformes de cette dimension et de cette ampleur sont difficiles à mettre en œuvre, surtout dans un milieu « conservateur ». Les résultats plaident en faveur de ces choix stratégiques puisque dès la première année, et sans communication, 20% des étudiants ont choisi une vision décroisée, interdisciplinaire. De plus, au regard de la réforme des lycées menée par le ministre Jean Michel Blanquer, cette interdisciplinarité dans l'enseignement supérieur va s'intensifier et ce sera le commun de tout le monde dans 15 ans. Pour répondre aux enjeux territoriaux, l'Université s'est saisie de la loi Notre, (Nouvelle organisation territoriale de la République)¹⁷ de 2015. Avec la redistribution des compétences entre les

départements et les régions, les territoires ont désormais la possibilité d'élaborer des schémas locaux enseignement supérieur, recherche et innovation. Dans ce cadre, l'Université a co-construit avec la Communauté d'agglomération de la Rochelle, une stratégie commune qui s'articule autour du LUDI.

Les enjeux territoriaux sont prégnants et il faut une approche internationale dans ces formations pour y répondre parce que sur ces territoires littoraux, l'activité économique est très importante avec l'activité portuaire, le tourisme, les industries nautique et navale. La particularité du projet est que les impacts concernent tous les pays intégrant

les caractéristiques territoriales du littoral. Ainsi, ces concepts qui vont sortir de ces formations et recherches ne vont pas couvrir les zones de montagnes, elles vont concerner principalement les zones littorales, parce que c'est leur spécialisation.

D'autres enjeux liés à formation sont soulevés avec l'objectif est de former des jeunes qui deviennent des professionnels dotés d'aptitudes à gérer des problèmes complexes. Pour lui, il faut un mix de « soft et de hard skills ». Pour garantir un avenir consistant aux étudiants, il faut les former à devenir des éco-citoyens de demain équilibrés dotés d'esprit critique et constructif. Pour arriver à obtenir l'équilibre

dont ils ont besoin, il y a besoin de travailler sur les dimensions culturelle et sportive. Ces disciplines constituent la base de la créativité, la base du respect de la règle, du respect de soi et de l'autre etc. Le catalogue de soft skills promues par le président Ogier se complète de la connaissance du monde et de la culture générale. Le défi reste le même en matière de combinaison : il trouver le bon niveau d'ingrédients et les bons dosages.

Attentes et recommandations

Les recommandations du responsable de l'université sont nombreuses. La première d'entre elles est relative au modèle d'allocation des moyens de l'état pour le soutien des établissements à l'accomplissement de leur mission de service public. Selon lui, ce modèle est à bout de souffle et n'est plus corrélé, sur la base d'indicateurs liés aux missions de l'Enseignement supérieur, la recherche et l'innovation (ESRI), à la performance des établissements. Il associe à cette question du modèle d'allocation des moyens à celle de la cohérence globale du financement de l'ESRI. Pour Jean Marc Ogier, il faut que les financements récurrents et les financements extrabudgétaires du Programme d'investissements d'avenir (PIA) soient liés au besoin d'évaluer objectivement la performance générée par chaque euro public dépensé dans l'ESRI.

Une autre réforme importante serait globalement relative à celle du statut d'enseignant-chercheur, et à son déroulé de carrière. De nombreux points seraient à débattre sur ce point : l'entrée tardive dans la carrière, les salaires insuffisamment attractifs... Selon lui, « *les carrières scientifiques des enseignants chercheurs sont principalement régulées par la recherche. Pour avoir une belle carrière scientifique universitaire, il faut faire de la recherche* ».

17. LOI n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République



Il regrette que l'engagement dans la formation ne soit pas reconnu dans le déroulé de la carrière d'un enseignant-chercheur. Pour lui, cette reconnaissance est le paramètre majeur à faire bouger pour avoir des enseignants qui se préoccupent de la cohérence de la formation qu'ils dispensent, de l'adéquation à l'emploi, de l'esprit critique et de tout ce qui a été évoqué auparavant. Tout cela passe par la reconsidération des critères de progression et éventuellement par la modification du statut d'enseignant chercheur.

Sur le plan de l'évaluation des établissements, il considère également qu'il serait nécessaire d'intégrer les stratégies transversales au regard des transitions sociétales. Un regard du Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, (HCERES) sur la manière dont les établissements ESR intègrent les ODDs dans leur stratégie de développement serait un véritable plus.

De manière symétrique aux recommandations qu'il propose du côté de l'institution, il recommande également à ses pairs enseignants-chercheurs de s'imprégner davantage du monde de l'entreprise. A La Rochelle Université, cette question de l'acculturation des enseignants-chercheurs vis-à-vis du monde socioéconomique est plutôt bonne, parce que construite sur cet esprit de la professionnalisation et de la relation avec le tissu économique.

Une autre attente concerne le Conseil national des universités (CNU), qui est l'instance nationale qui régit la qualification, le recrutement et la carrière des professeurs des universités et des maîtres de conférences. Au regard des évolutions sociétales et du décloisonnement disciplinaire pour adresser les grands défis sociétaux, il estime qu'il faut à minima créer des sections interdisciplinaires au CNU « *pour concilier l'histoire de l'université française organisée en silos* ». Il rappelle que le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) a franchi ce cap puisqu'initialement, le CNRS était organisé dans la gestion de carrières de ses chercheurs en grandes disciplines. Il y a maintenant une dizaine d'années, il a organisé une analyse de la gestion de carrières qui est devenue interdisciplinaire. Le CNU devrait s'en inspirer.

L'ÉCOLE DE BIOLOGIE INDUSTRIELLE : POUR UN MANAGEMENT ADAPTÉ AUX DÉFIS ACTUELS

L'École de biologie industrielle (EBI) se distingue aussi bien par l'originalité de sa méthode de management que par son fort engagement à faire face aux enjeux sociétaux actuels. Très tôt, sa directrice Florence Dufour, a préconisé un enseignement tourné vers la coopération et le vivre ensemble. Elle a été aidée en cela par des entreprises prêtes à accueillir des étudiants porteurs d'un leadership et d'une vision outillée par l'intelligence collective. C'est une directrice à la fois inquiète du risque de chaos dans la société et confiante en la capacité collective des humains à relever les défis de notre temps qui a accepté de prendre part à l'étude.

Le risque de fracture sociale

Les risques de tensions et d'affrontements liés à la montée des extrêmes constituent la première mutation qui interpelle la directrice de l'École de biologie industrielle. L'actualité n'est pas pour la rassurer : incapacité à faire société dans le pays, des élites et des gens normaux qui ont du mal à se parler, la création de territoires, de fossés de communautarisme, de gouffres entre différentes populations, l'absence de projets communs et d'envie de vivre ensemble qui est la base d'un pays, etc.

Justement, l'enjeu, lorsque son établissement forme des diplômés Bac + 5 et plus, c'est de ne pas laisser ces questions-là uniquement à l'adhésion de chacun, mais d'essayer de faire un process. L'établissement souhaite former des « leaders inclusifs », c'est-à-dire des diplômés qui conçoivent que leurs postures futures de salariés avec des responsabilités consistent à être le facteur d'inclusion. Cela passe par le fait de leur ôter la peur et de les faire renouer avec des personnes avec lesquelles les chemins se sont éloignés souvent depuis le collège. Ces leaders inclusifs doivent être des acteurs et des vecteurs du changement en prenant la responsabilité

que leur octroie leur position de diplômés ou de dirigeants pour aider et propulser les personnes qui en ont besoin afin que la société aille mieux. Cette ambition doit prendre ses racines dans l'entourage immédiat de l'école. A ce titre, puisque l'établissement est situé dans un quartier populaire, les responsables et les étudiants sont allés à la rencontre des commerçants du quartier pour présenter l'école, présenter le projet, pré-négocier des tarifs pour les étudiants. A ces derniers, il a été demandé de faire des jeux de pistes pour aller dans le quartier qui peut être perçu comme une cité dangereuse afin d'agir sur leurs potentiels préjugés.

Un besoin d'intelligence collective

C'est un proverbe africain qui résume le mieux l'importance de l'intelligence collective, « *Seul, on va plus vite ; ensemble, on va plus loin* ». Pour l'EBI, il suffit d'avoir l'envie de participer ou d'y être invité par quelqu'un qui vous met en situation pour profiter de ces bienfaits. De nombreuses questions se posent : Quel est le besoin aujourd'hui ? Comment former des acteurs qui veulent participer ? Comment les outiller ? Comment faire de l'intelligence collective

dans le fonctionnement de l'établissement ? Comment préparer les étudiants à être capables de déployer ces process dans les entreprises où ils seront et dans les projets qu'ils devront mener ? Des outils numériques et des officines existent pour inclure les personnes à vivre l'expérience avec une capacité à mobiliser des communautés de différentes tailles. De nos jours, il est plus facile d'aller vers l'intelligence collective, ce qui n'était pas le cas dans les années 90 au moment de la création de l'école. Aujourd'hui, Florence Dufour cite un outil de brainstorming immédiat (*Mentimeter*®), qui utilise téléphones et ordinateurs pour une construction collective, « au bout de 15 minutes, le collectif existe ! » clame-t-elle ! Dans les transformations qui ont été opérées, ces outils d'inclusion étaient destinés aux étudiants de dernière année ; avant de se retrouver en entreprise, donc leur jugement était déjà formé, leurs résistances étaient déjà fortes



par rapport à l'intelligence collective. La directrice dit avoir inversé les choses en proposant dès la première année, un travail en groupes tirés au sort. Cette expérience a eu le mérite d'attirer très tôt l'attention des étudiants sur ces méthodes. La réussite des transformations passe par l'Humain qui prend toute sa dimension au sein d'un groupe, avec l'acceptation de chacun de perdre du pouvoir et le déléguer au collectif de façon effective, non questionnable, auditable. Elle en est convaincue : « il faut abandonner du pouvoir au profit d'organes de décision qui travaillent par intelligence collective ».

Le management Y comme réponse

En management, il y a deux chemins possibles selon Mc Gregor, docteur en psychologie de l'université de Harvard, la voie X qui postule que l'Humain n'aime pas trop le travail et l'effort et que meilleure solution viendra du contrôle et de la sanction des administrés et la voie Y qui considère qu'à partir du moment où il y a l'intelligence qui marche avec, l'Humain est intéressé autant à se balader dans la nature qu'à réfléchir et faire des choses avec les autres. Dès le début des années 90, Florence Dufour a opté pour la voie Y et elle a mis toute la gouvernance de l'EBI à l'heure du Y avec des comités qui participent et qui construisent dans l'intelligence collective. Ils parviennent à un consensus ensuite déroulent leurs plans d'actions. Une décision est forcément accompagnée d'un plan d'actions afin de mesurer réellement l'impact et le timing. Cela permet de stopper l'action si ce n'est pas pertinent, ou de continuer si cela l'est. Donc, le management de l'EBI, le fonctionnement pédagogique, le règlement des études sont Y. De temps en temps, certains professeurs souhaiteraient revenir en arrière, mais la direction campe sur ses positions ; trop d'écoles sont X.

Florence Dufour a fondé l'école car elle n'aimait pas le système de l'éducation en silos et trop cloisonnée. Elle se réjouit que maintenant, les entreprises aient

absolument besoin de décloisonner, avec une demande de profils transversaux pour la gestion de projets. Il faut d'autres types de cadres pour travailler hors des silos. Ces transitions prennent du temps, parce qu'il y a une très forte résistance de la partie X et des experts. Dans le fond, « *les X et les experts sont absolument persuadés que les Y transversaux sont des touche-à-tout qui risquent de se tromper scientifiquement et de faire n'importe quoi* ».

Les soft skills & la preuve par l'expérience

Pour arriver à ce côté transversal qui est prôné par l'établissement, Florence Dufour soutient qu'il faut que le vivre ensemble soit au cœur de la transmission des compétences. Elle reconnaît qu'il y a encore une barrière énorme à franchir pour transmettre les soft skills et réduire cette forme de mépris qu'on peut avoir pour le savoir-être. La solution passerait par les expériences à vivre et à faire vivre. « *Il faut expliquer que faire lire des publications, donner des livres à lire, trouver des anecdotes, trouver des exemples, ça ne marche plus* » avance-t-elle. En revanche, travailler avec une équipe par des métaphores, des expériences, un coaching, un training, quelque chose à faire ensemble, comme le font d'ailleurs les business schools depuis longtemps, arriver à faire vivre l'expérientiel, tous ces facteurs font qu'à ce moment-là, l'esprit s'ouvre. Malheureusement, l'idée que la personne devait tout maîtriser absolument toute seule pour pouvoir être crédible et survivre persiste encore. En *business school* par exemple, le message est clair dès le départ : « *formez votre équipe, déterminez votre calendrier, faites votre*

benchmark pour vos premières idées, et ensuite appelez l'expert ».

Est-il trop tard pour notre planète ?

Actuellement, de nombreux citoyens sont dans une vision cataclysmique du monde. En effet, depuis 3-4 ans, l'École rencontre beaucoup d'étudiants ou de jeunes anciens qui sont très pessimistes sur l'avenir de la planète, malgré leur robuste bagage scientifique. Fuyant les solutions toutes faites, l'École tente de faire prendre conscience à chacun, étudiants et personnels, des enjeux en enseignant les Objectifs de développement durable et l'Agenda 2030, plan d'actions planétaire. Il faut aussi montrer l'exemple dans la gouvernance parce que le catastrophisme est dû à l'impuissance des acteurs à trouver des solutions à la hauteur de la gravité de la situation.



La première base à apporter est scientifique. A l'EBI, on forme sur quatre sciences « dures » : mathématiques, physique, chimie et biologie. Cela permet de disposer de leviers pour analyser les phénomènes, comprendre les interactions et la globalité des enjeux. Cette base est nécessaire pour agir concrètement sur tous les enjeux climatiques et écologiques. Du point de vue de l'EBI, il serait important d'apporter ces connaissances à tous les ingénieurs, et notamment aux généralistes.

Cette base est complétée par une approche « scientifique » sur le travail en équipe. En effet, il semble que la plupart des solutions passent par la responsabilisation, et le soutien aux personnes, et étudiants les plus faibles. L'école a commencé à agir en prônant une mutation sociétale limitant les risques d'affrontements, et promeut le vivre ensemble. Partant de là, elle a sollicité l'aide d'industriels tels que Nestlé, L'Oréal, Air Liquide avec un discours franc et direct : « *si nous n'agissez pas, vous êtes en danger* ». Le système pédagogique mis en place par l'école est une parfaite réponse aux attentes des nouvelles générations en matière de liberté, selon la dirigeante. La clé du succès, c'est que chacun y trouve son compte et que chacun prenne sa part de responsabilité par le respect des méthodes adoptées. Cette expérience démarre par un cours de sociologie des organisations et d'initiation au leadership qui démontre aux étudiants que coopérer, c'est plus fort qu'être en compétition. Cela passe le tirage au sort des groupes projets suivi de l'analyse et le partage des profils des uns et des autres. Par cette méthode, « *on sort beaucoup de choses telles que la fierté collective, l'ancrage concret des notions et outils, la fraternité* » a confié Florence Dufour.

Une transition efficace passera par trois facteurs indispensables selon la directrice :

- 1)** Une vraie vision scientifique qui n'est pas « greenwashée », la transition doit être absolument profonde et alignée, indéboulonnable ;
- 2)** De l'intelligence collective, c'est-à-dire, accepter de perdre du pouvoir et le déléguer à du collectif de façon effective, non questionnable, vérifiable ;
- 3)** Un engagement fort des entreprises pour ces enjeux en embauchant des diplômés qui sont capables d'engager cette transformation avec des compétences étendues.

Si les acteurs économiques et l'union européenne avancent dans cette direction, les diplômés ayant ces connaissances et aptitudes pourront remettre du sens et impacter par leurs carrières.

CONCLUSION

Si la complexité et la diversité des enjeux sociétaux bouleversent les organisations, il est remarquable qu'elles ne les considèrent pas comme insurmontables. Sans attendre d'être dépassées par les récentes accélérations, ces organisations ont mis en place des stratégies qui répondent tant bien que mal à ces injonctions. Selon le rapport Elabe¹⁸ sur l'employabilité paru en début d'année 2019, « *les entreprises placent en partie le développement des compétences de leurs collaborateurs dans le top 3 des enjeux prioritaires pour l'avenir de leur entreprise. Mais le tableau reste contrasté : seuls 53 % des salariés jugent que l'action de leur entreprise est suffisante alors que 87 % des chefs d'entreprise considèrent en faire assez pour améliorer l'employabilité de leurs collaborateurs. D'autre part, l'accès à la formation est hétérogène au sein même des entreprises car 66 % des cadres profitent de la formation professionnelle contre seulement 35 % des ouvriers, et d'une entreprise à l'autre, les TPE-PME forment moins leurs salariés que les plus grandes* ».

Dans leur grande majorité, les organisations voient dans la quête de sens et dans la rapidité des transitions numérique et écologique, une réelle opportunité pour impliquer davantage leurs parties prenantes et instaurer un dialogue avec elles. L'arrivée massive des nouvelles générations sur le marché du travail les incite à un questionnement perpétuel. Tant la puissance de diffusion de l'information que la capacité de nuisance des réseaux sociaux les obligent à veiller constamment sur leur image, et bien sûr, au-delà, sur la réalité de leurs activités, et à ne plus se contenter de simples campagnes de communication institutionnelle. Le « dire vrai » constitue une exigence pour rester compétitif. La transparence implique un esprit de vigilance qui est l'esprit de défense du XXI^e siècle.

Porteuses d'innovations et d'une conscience écologique de plus en plus expressive, les nouvelles générations s'intègrent dans les organisations qui tiennent compte de leurs spécificités et de leur originalité, sans les juger. Si ce n'est pas le cas, elles « zappent » les employeurs comme leurs aînés zappaient les programmes TV. La justice sociale est désormais un objectif qui ne doit pas être portée par les seules politiques. C'est à ce titre que loi PACTE a été appropriée par des dirigeants y voyant un moyen d'assumer leurs responsabilités sociétales et d'instaurer une cohérence nouvelle dans l'entreprise.

Les services RH, certainement plus que les autres départements, sont en charge d'amorcer et de transformer les organisations en lieux réel et virtuel de production et de compétitivité. L'Humain dans sa pluralité exprime de manière régulière une volonté faite de socialisation et d'individualisation. L'organisation nouvelle devra gérer avec intelligence cette forme de paradoxe. Les salariés tiennent à leur bien-être et à être cohérents avec leurs valeurs même si le marché du travail ne leur offre pas des alternatives illimitées.

Ces nouveaux défis qui transforment en profondeur les organisations ont fait évoluer le travail, aussi bien dans sa conception et sa forme que dans sa pratique proprement dite. Les formations initiales et continues sont décisives, notamment dans la complémentarité de leurs offres. L'enseignement, le renforcement et l'acquisition de nouvelles compétences ne sont plus des défis liés à une frange de la population ou à un moment de la vie, ils doivent être disponibles à tout moment. L'adaptation est à ce titre la meilleure réponse.

Les connaissances et compétences à acquérir ont elles aussi évolué, savoir et savoir-faire ne suffisent plus, il faut du « savoir-être » pour gagner et préserver sa place au sein des organisations. Celles-ci accueillent de plus en plus la société et ses exigences sans les y avoir forcément invitées. L'adaptation doit se faire par le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche par la mise à disposition de ressources suffisamment outillées sur le plan technique, mais également fortement imprégnées de l'acuité des enjeux sociaux et environnementaux. On voit bien là que le consensus n'est pas fait dans le monde universitaire ou intellectuel. Ainsi Barbara Stiegler, auteure du livre *Il faut s'adapter*¹⁹ critique l'injonction à l'adaptation comme menace de la démocratie et de l'épanouissement individuel.

Les enseignements devront donc être repensés pour répondre à ces défis jusque-là jamais rencontrés avec autant d'ampleur et de complexité. Les approches disciplinaires classiques continueront à apporter des réponses à des problématiques précises mais face à la multiplicité et à la complexité des enjeux, ce sont des solutions globales et concertées qui seront les plus efficaces.

Selon les acteurs interrogés dans le cadre de cette étude, le décloisonnement des enseignements, le renforcement des relations entre le monde de l'enseignement et de la recherche et celui des entreprises, l'intégration des questions de développement

18. Elabe, Employabilité : Faire cause commune, février 2019

19. Barbara Stiegler, *Il faut s'adapter*, Galimard, 2019

durable dans les programmes de manière transversale, l'acquisition des compétences comportementales et celles liées au digital et à la maîtrise de la data seront les clés d'un enseignement supérieur pour continuer à offrir les ressources humaines compétitives, conceptrices et créatrices des transformations positives à venir.

S'il fallait résumer cette étude, nous citerions Aldo Sciafone cité par Daniel Cohen à la fin de son livre *Il faut dire que les temps ont changé*²⁰ : « Nous avons besoin d'un nouvel humanisme, constructeur d'une rationalité intégrée et globale à la mesure de nos responsabilités. Nous ne pouvons laisser la technique, et le réseau de pouvoir aller traverser, décider sans médiation des formes de la vie qui nous est donné de vivre. Il apparaît de plus en plus nécessaire de trouver un point d'équilibre qui, tout en intégrant le lien entre technique et marché, sache se placer en dehors de lui, qui permette d'élaborer ce qui apparaîtra comme un bien commun ».

20. Daniel Cohen, *Il faut dire que les temps ont changé*, Albin Michel, septembre 2018

GLOSSAIRE

AFD : Agence Française de Développement	MFT : Multi Fonctionnal Team
ANDRH : Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines	MTES : Ministère de la Transition Écologique et Solidaire
APEC : Association pour l'Emploi des Cadres	NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
AVE : Alliance Villes Emploi	ODD : Objectifs de Développement Durable
BCG : Boston Consulting Group	ONG : Organisation Non Gouvernementale
BMO : Besoins en Main d'œuvre	ONU : Organisation des Nations Unies
BTS : Brevet de Technicien Supérieur	PACTE : (loi) Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises
CDD : Contrat à Durée Déterminée	PIA : Programme d'Investissements d'Avenir
CDO : Chief Data Officer	PLIE : Plans Locaux pour l'Insertion et l'Emploi
CGE : Conférence des Grandes Écoles	PME : Petite et Moyenne Entreprise
CMO : Chief mission Officer	PNB : Parc Naturel de la Brière
CNAM : Conservatoire National des Arts et Métiers	QVT : Qualité de Vie au Travail
CNAV : Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse	R&D : Recherche et Développement
CNFPT : Centre National de la Fonction Publique Territoriale	RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données
CNJE : Confédération Nationale des Junior-Entreprises	RH : Ressources Humaines
COMEX : Comité exécutif	RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises
CPU : Conférence des Présidents d'Université	RSO : Responsabilité Sociale des Organisations
CNU : Conseil National des Universités	RSU : Responsabilité Sociale de l'Université
CNRS : Centre National de la Recherche Scientifique	SAV : Service Après-Vente
DD : Développement Durable	TPE : Très Petite Entreprise
DRH : Directeur des Ressources Humaines	UNESCO : Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
EBI : École de Biologie Industrielle	VR : Réalité Virtuelle
ENSAE : École Nationale de la Statistique et de l'Administration Économique	
ESG : (critères) Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance	
ESR : Enseignement supérieur et recherche	
ESRI : Enseignement Supérieur, la Recherche et l'Innovation	
ESS : Économie Sociale et Solidaire	
ESSOC : (loi pour un) État au service d'une société de confiance	
ETI : Entreprise de Taille Intermédiaire	
FNCA : Fédération Nationale du Crédit Agricole	
GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	
GRH : Gestion des Ressources Humaines	
HCERES : Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur	
HEC : Hautes Études Commerciales	
HQSE : Hygiène Qualité Sécurité Environnement	
HRBP : Human Ressources Business Partner	
INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques	
IPSOS : Institut de Sondages Français	
LGBT : Lesbiennes, Gays, Bisexuels et Transsexuels	
LUDI : Littoral Urbain Durable et Intelligent	
MAIF : Mutuelle d'Assurance des Instituteurs de France	
MCT : Ministère de la Cohésion du Territoire	
MDE : Maison De l'Emploi	

Octobre 2019

