

# MUTATIONS **SOCIÉTALES** & NOUVELLES COMPÉTENCES

Quels impacts sur  
les organisations ?

## SYNTHÈSE

## 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](http://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](http://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](http://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 MENNETEAU, 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          | Elena LOPEZ COLORADO, Care France                                                  |
| Bachir AROUNA, Mairie d'Enghien-les-Bains                               | Jean Marc OGIER, La Rochelle Université                                            |
| Muriel BARNÉOUD, La Poste                                               | Agnès PERDREAU, Agence Française de Développement (AFD)                            |
| Catherine BEAUVOIS, Pôle Emploi                                         | Caroline RENOUX, Birdeo                                                            |
| Charles BERGANZA, Confédération Nationale des Junior-Entreprises (CNJE) | Benoît SERRE, Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH) |
| Aryèle BERTHIER, Département de La Gironde                              | Clarisse SURAY, TDV Industries                                                     |
| Régis BLUGEON, Saint-Gobain France                                      | Laure TASIC, Croix Rouge Française                                                 |
| Emmanuel BROSSIER, Ministère de l'Économie et des Finances              | Simon TONNAIRE, Confédération Nationale des Junior-Entreprises (CNJE)              |
| Olivier CARLAT, Veolia                                                  | Bruno VENEZIA, MAIF                                                                |
| Marie CARREZ, Mairie de Lille                                           | France VILLETTE, Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA)                    |
| 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)           |                                                                                    |



# SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

## CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Les mutations sociétales actuelles interpellent les employeurs et transforment en profondeur les organisations. L'étude « *Mutations sociétales et nouvelles compétences : quels impacts sur les organisations ?* » s'inscrit dans un contexte de mobilisation croissante de la société civile vis-à-vis de l'urgence climatique. « *Manifeste étudiant pour un réveil écologique<sup>1</sup>* », « *Mobiliser l'enseignement supérieur pour le climat<sup>2</sup>* », « *Pour un enseignement supérieur à la hauteur des enjeux écologiques<sup>3</sup>* » : autant de plaidoyers qui témoignent du rôle particulièrement central de l'enseignement supérieur dans ces mutations. Dans les territoires, les campus sont des laboratoires vivant des changements sociétaux et des solutions de demain.

Et la transition environnementale n'est pas le seul défi auquel font face les organisations. Combiné à la révolution numérique qui questionne certains modèles économiques et qui réinvente la quasi-totalité de nos outils, rythmes et organisations de travail, un tournant sociétal majeur bouscule et oblige les organisations publiques et privées à se réinventer. L'arrivée des jeunes générations sur le marché de l'emploi, dotées de compétences bien différentes de celles des générations antérieures, revendiquant de nouvelles formes de travail et de nouvelles exigences interpelle les employeurs et les oblige à repenser leur façon de fonctionner.

Le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche, qui forme les ressources humaines d'aujourd'hui et de demain, doit apporter à la fois des réponses concrètes aux questionnements actuels des salariés et adapter le contenu pédagogique et les diplômes pour prendre en compte ces injonctions sociétales dans les sphères de travail.

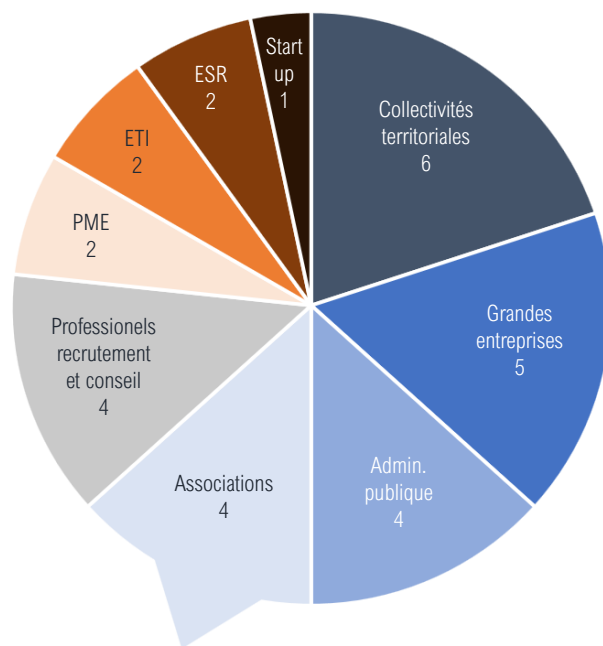
L'étude « *Mutations sociétales et nouvelles compétences : quels impacts sur les organisations ?* » a pour objectifs (i) d'offrir aux acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche un éclairage sur les nouveaux besoins en compétences des employeurs, et de les guider dans l'adaptation de leur offre de formation ; et de (ii) partager entre des organisations de nature et secteurs d'activités divers, des expériences sur les impacts des mutations sociétales sur leurs métiers.

## MÉTHODOLOGIE

Les enseignements et recommandations de cette étude sont issus des trente interviews réalisées auprès d'employeurs français issus du secteur privé (grandes entreprises, PME, ETI, Start-up), du monde associatif, du recrutement et du conseil, de l'administration publique, des collectivités territoriales ainsi que du monde de l'enseignement supérieur. Par la voix de leurs responsables des Ressources Humaines, ces employeurs ont d'abord identifié et décrit ouvertement les mutations sociétales les impactant ; ils ont ensuite partagé leurs stratégies d'adaptation et leurs nouveaux besoins en compétences avant de formuler des attentes et recommandations vis-à-vis du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Cette étude, portée par la CPU et la CGE, a été réalisée par le Comité 21, premier réseau multi-acteurs du développement durable et de la RSE, avec l'appui d'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, ainsi que de représentants de la CGE, de la CPU et du Comité 21.

Organisations interviewées  
par typologie

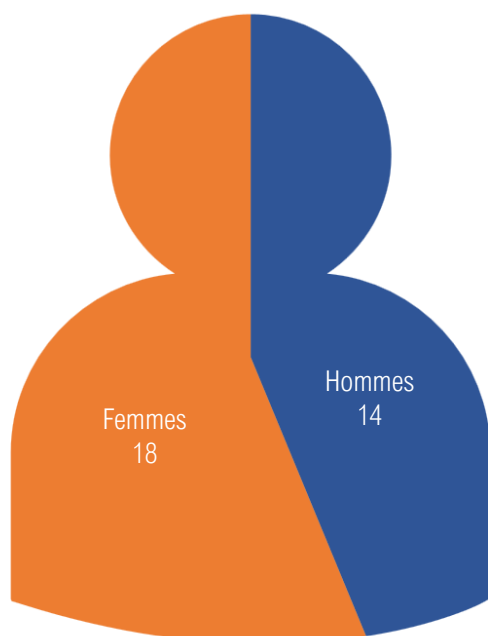


1. <https://pour-un-reveil-ecologique.fr>

2. <https://theshiftproject.org/article/nouveau-rapport-mobiliser-superieur-climat/>

3. Tribune « Les universités et grandes écoles doivent intégrer l'urgence climatique dans leur stratégie » signée par des organisations étudiantes, des scientifiques, des représentants de l'enseignement supérieur parue dans Le Monde le 17 septembre 2019

**Individus interviewés  
par genre**



Au premier rang des préoccupations des salariés se trouve la quête de sens, qu'ils relèvent des nouvelles ou des anciennes générations. A cette demande, il faut ajouter un processus puissant d'individualisation de la société avec des salariés (et des citoyens) en attente de réponses de plus en plus personnalisées.

La transition numérique est la mutation sociétale qui impacte le plus les organisations dans le sens d'une transformation en profondeur de leurs rythmes, outils et modes de travail mais également de leur modèle économique. L'ensemble des acteurs interviewés s'accorde à dire qu'ils sont impactés par la transition numérique aussi bien au niveau de l'évolution de leurs métiers que dans l'apparition de nouveaux usages de production et de consommation auxquels ils ont dû s'adapter. La maîtrise des outils digitaux devient indispensable pour pouvoir réagir vite et être plus alerte. L'effet le plus impactant de la digitalisation est le bouleversement des rapports au temps de travail, à l'organisation du travail et au mode de fonctionnement des organisations. La transition numérique est extrêmement rapide et « transformante », ses impacts sur le marché du travail sont conséquents. Elle leur impose de développer des compétences fortes en termes d'adaptation, tant sur le plan de l'intensité que de la rapidité.

## PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

### Description des mutations sociétales

Invitées à décrire les défis actuels qui les impactent, les organisations interrogées ont globalement fait preuve de transparence sur l'ampleur et la complexité des enjeux sociétaux qui s'imposent à elles. Elles s'accordent sur trois grandes mutations : les transitions (digitale et environnementale) ; la quête de sens des salariés ; l'impact du numérique sur leurs modes de travail et leurs rapports avec leurs parties prenantes.

Sur les transitions, elles soulignent combien la mondialisation et le numérique ont accéléré le temps et réduit l'espace. Les transformations se font à une telle vitesse que l'innovation et la diversification des aspects majeurs de leur activité sont devenues une nécessité pour rester compétitif. La grande majorité des employeurs interviewés place la dimension environnementale au cœur de leurs enjeux sociétaux : il s'agit pour eux de transformer les façons de consommer l'énergie, de produire et de travailler à travers un modèle économique, environnemental et social plus durable.

### Stratégies d'adaptation des organisations

Pour s'adapter face à ces nouveaux défis sociétaux, les organisations ont identifié trois leviers principaux :

- Se transformer et développer sa redevabilité pour améliorer son attractivité et sa réputation
- Inventer de nouveaux modes de management
- Se doter de nouvelles compétences RH

Sur le premier levier, il est désormais établi que la simple posture déclarative ne suffit plus. L'écart entre un discours de responsabilité sociétale et une pratique contraire aux principes énoncés sera systématiquement pointé et taxé, à juste titre, de « *greenwashing* », avec le risque d'image qui s'ensuit. Il faut véritablement transformer son organisation et développer sa redevabilité. Pour attirer et conserver des talents, pour répondre aux injonctions des donneurs d'ordre et donc tout simplement « survivre économiquement », tous les employeurs reconnaissent le nécessaire développement d'une stratégie et politique RSO/RSE. La création d'un poste dédié ou l'octroi de nouvelles fonctions pour un poste existant devient indispensable, même si ces sujets doivent être portés au plus haut niveau de l'organisation si l'on souhaite qu'ils soient véritablement

transformants. Au-delà du déploiement d'une stratégie RSO, émerge la nécessité de redéfinir la raison d'être des organisations, publiques et privées, pour y intégrer leur utilité sociétale. Ces exercices se généralisent et deviennent très utiles pour développer la marque employeur pour de nombreux acteurs interrogés. Ces enjeux posent de façon encore plus accrue la nécessité de dialoguer avec ses parties prenantes. Les mutations sociétales actuelles appellent à réinventer cet exercice pour le rendre plus systématique et ambitieux, questionnant la gouvernance même des entreprises.

Parallèlement à la responsabilité et l'éthique sociétale, les employeurs identifient clairement le levier du management comme l'un des moyens pour relever les défis sociétaux se posant à eux. La nécessité de renouveler les générations de salariés tout en favorisant une cohabitation intergénérationnelle au sein des organisations obligent ces dernières à inventer des modes de management inédits. La dimension collective permet l'épanouissement des salariés tandis que de petites équipes multigénérationnelles avec une certaine agilité répondent mieux aux enjeux du management intergénérationnel. Les mentors ne sont plus nécessairement les anciennes générations, les jeunes générations peuvent aussi transmettre leur savoir-faire à leurs aînés. A la lumière des entretiens, les notions de statut, de grade et de titre apparaissent parfois moins opérantes. Ainsi, il est fortement recommandé aux responsables RH d'adopter des méthodes de promotion et de reconnaissance qui s'adressent à toutes les générations et surtout de trouver de nouvelles méthodes collaboratives pour agréger les compétences portées par chaque classe d'âge.

La mobilité interne est une réponse à la demande croissante des nouvelles générations de travailler en mode projet. Cela permet également de répondre à leur désir d'évolution rapide et d'éviter qu'elle se lassent plus rapidement et d'avoir un turn-over trop important.

Ces transformations ont une résonance particulière au sein des départements des ressources humaines qui ont la responsabilité de fidéliser et recruter des salariés suffisamment compétents et outillés pour faire fonctionner l'organisation durablement. Pour cela, il faut savoir identifier et intégrer les nouveaux besoins en compétences. Il s'agit là du troisième levier identifié par les personnes interviewées. L'interrelation des défis liés aux transitions sociétale, écologique et numérique nécessite le développement de compétences transversales comportementales, souvent appelées « *soft skills* » par les organisations interrogées. Celles-ci deviennent de plus en plus indispensables, avec un degré d'exigence sans cesse croissant. Néanmoins, elles ne peuvent suffire à elles-mêmes, et elles doivent être corrélées, notamment pour les postes techniques, avec la maîtrise de compétences sectorielles ou « *hard skills* ». L'acquisition de « *hard skills* » reste un préalable non démenti, car l'expertise du cœur des métiers reste indispensable. La capacité à évoluer dans un environnement de travail international et multiculturel, le management d'équipes et de projets ou encore

les compétences relationnelles sont systématiquement citées et vivement recommandées. Les profils les plus recherchés sont les plus « malléables » et agiles, c'est-à-dire les personnes capables de s'adapter, d'être créatifs et de travailler en équipe.

La polyvalence est plébiscitée : on demande ainsi souvent de trouver des « moutons à cinq pattes » capables de travailler au sein d'équipes pluridisciplinaires, de gérer et piloter des équipes et des projets complexes, de développer un réseau, de maîtriser les aspects liés au développement durable et à la RSO, mais aussi au numérique avec un focus particulier dans le traitement des données. Être capable d'innover, avoir des connaissances sur les enjeux juridiques, financiers et commerciaux pour travailler sur un projet sont également des atouts non négligeables.

L'étude révèle que la maîtrise de la *data* et du digital constitue la clé des transformations actuelles et à venir. Le constat partagé par tous les acteurs interviewés est une transition digitale qui s'impose à tous les niveaux et pour tous. Elle fait apparaître de nouveaux métiers nécessitant des compétences techniques de plus en plus pointues, en relation avec un besoin accru de personnalisation. La compétence au cœur des métiers de demain dans le digital reste la capacité à proposer du sur-mesure et à l'allier à un gain de temps. Désormais, les informations sont susceptibles d'être converties en données, leur maîtrise et leur interprétation sont devenues un atout stratégique et compétitif. Cela modifie le management car la donnée est perçue dorénavant comme un outil fondamental d'aide à la décision. Les besoins vont au-delà du « *data scientist* ». Certaines organisations ont besoin de compétences relevant davantage d'un « *Data strategist* » ou « *Chief data officer* » (CDO) s'assurant que la donnée a atteint un niveau de fiabilité suffisant. Les recrutements s'orientent vers des profils hautement qualifiés (développeurs, *data scientist*, *data engineers*). La nécessité grandissante d'une utilisation responsable de ces données par les organisations favorise l'émergence d'une nouvelle fonction : le responsable de l'Éthique et de l'utilisation conventionnelle des données privées.

L'étude est un véritable plébiscite pour les « *soft skills* ». Toutes les organisations se réjouissent (ou se réjouiraient) d'avoir (davantage) des salariés avec des capacités relevant du savoir-être. Même si le savoir, le savoir-faire et le savoir-faire-faire sont des prérequis pour accéder à certains postes, le savoir-être, ou encore compétences comportementales, fera bien souvent, comme auparavant, la différence. Ces « *soft skills* » relèvent de l'intelligence, du comportement humain et du bon sens avec l'esprit collectif comme *nec plus ultra*. Elles sont indispensables pour se doter de ressources humaines capables de venir en complément et en contrôle de la robotisation et de l'intelligence artificielle. L'enjeu étant 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. Transversalité, polyvalence et savoir-être sont ainsi des compétences comportementales globalement attendues par les organisations.

## Attentes et recommandations des organisations vis-à-vis du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche

Elles sont de trois ordres :

### 1) Une plus grande ouverture au monde professionnel et une multiplication des passerelles avec celui-ci

La volonté est partagée par les organisations interviewées d'établir, de renforcer et d'enrichir les collaborations avec le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche. Elles se disent prêtes à dialoguer dans ce sens, conscientes que, de la qualité des ressources humaines fournies par l'enseignement dépendent leur compétitivité et leur capacité d'adaptation aux changements actuels et à venir. Elles recommandent ainsi : davantage d'enseignants en formation continue et réciproquement plus de professionnels en formation initiale pour partager leurs expériences et répondre aux questions des étudiants sur les réalités de la vie quotidienne des organisations. Il convient de trouver un juste milieu dans ces échanges, avec des professionnels qui devraient renforcer la transmission pédagogique et des enseignants qui devraient se frotter plus régulièrement au milieu professionnel.

Les acteurs interrogés souhaitent moins d'événements et de salons mais davantage de contacts directs entre le monde professionnel et les étudiants, à travers des journées de présentation des organisations et des métiers au sein des établissements d'enseignement supérieur, jugées plus efficaces. Ils préconisent davantage de stages durant le cursus de formation, et souhaitent que l'on autorise beaucoup plus les parcours professionnalisants. Enfin, la démocratisation du « *blending learning* », c'est-à-dire un mix entre apprentissages en ligne et en présentiel, cette fois-ci 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 demeurent des exigences primordiales pour mieux appréhender les mutations sociétales.

### 2) Un décloisonnement des disciplines pour mieux former au développement durable

Les organisations recommandent que les notions de RSO soient infusées partout dans l'enseignement et pas seulement dans les filières spécialisées. Pour elles, il faut rendre obligatoire l'enseignement du développement durable à tous les stades de la scolarité et a fortiori dans l'enseignement supérieur, notamment dans les disciplines financières. Ces formations devraient s'extraire des cours théoriques pour évoluer vers plus d'enseignements concrets. Dans cette optique, elles estiment qu'il faut développer

un partenariat entre les entreprises, les collectivités locales et le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche avec des temps d'accueil de groupes d'étudiants et d'élèves pour les mettre en situation de réaliser un projet concret et de les évaluer dessus.

Le sujet de la RSO doit également être abordé à l'aune de la question sociale. Les managers qui sont amenés à prendre des décisions aux répercussions importantes, notamment sur le plan social, doivent savoir ce qu'est un syndicaliste ou une revendication sociale.

Elles préviennent que le décloisonnement des enseignements ne doit pas conduire à un manque d'approfondissement chez les apprenants qu'ils soient des scientifiques ou des ingénieurs. La question de l'expertise doit permettre de répondre aux nouveaux enjeux sociétaux, dont le socle commun est synthétisé par l'Agenda 2030 et ses 17 Objectifs de développement Durable (ODD). Les jeunes diplômés doivent en avoir connaissance pour appréhender les enjeux sociétaux de manière large, collective, et transversale.

### 3) Un renforcement de la place des « soft skills » dans l'enseignement

Tous les acteurs interviewés conviennent que les compétences transversales sont déterminantes pour l'insertion des nouvelles recrues au sein du collectif des organisations.

Pour ce faire, il faut :

- Favoriser l'acquisition de « soft skills » à travers la mise en situation et l'expérience collective et professionnelle ;
- Une approche collective dans la formation et l'évaluation des étudiants ;
- Plus de lien social, de brassage culturel, territorial et de contact avec le monde humanitaire et social ;
- Plus de transmissions d'expériences de la part des enseignants qui doivent faire adhérer les étudiants à une vision ou une perspective.

Une vision réconciliatrice et sociale de l'enseignement doit être promue. L'enseignant doit désormais centrer ses efforts sur la capacité de ses étudiants à 'savoir apprendre' et à savoir appréhender les nouveaux défis sociétaux dans la sphère professionnelle. Face à la multiplicité des connaissances à acquérir, l'enseignement académique classique a atteint, dans une certaine mesure, ses limites.

Octobre 2019

