



18<sup>e</sup> Université d'hiver de la formation professionnelle

**COMPÉTENCES 2030 :  
RÉUSSIR ENSEMBLE LES  
TRANSITIONS !**



La problématique des transitions était au cœur des débats lors de la 18<sup>e</sup> Université d'hiver de la formation professionnelle, du 25 au 27 janvier 2023 à Cannes.

Car les transitions professionnelles, que l'on pourrait qualifier de personnelles, répondent à d'autres, écologique et numérique, notamment. Lesquelles impactent fortement l'emploi et, donc, les compétences. Elles laissent peu de temps pour s'adapter. Pourtant, la palette des solutions est riche. Les dispositifs existants répondent à une variété de statuts et de situations : transitions initiées de façon autonome par les actifs, encouragées par l'employeur pour une mobilité interne, accompagnées pour un retour à l'emploi après une période de chômage, ou encore anticipées dans le cas d'entreprises en difficulté. Tout le défi est de les articuler dans une dimension collective.





# COMMENT ADAPTER LA FORMATION AUX TRANSITIONS NUMÉRIQUE ET ÉCOLOGIQUE ?



Radicales, elles laissent peu de temps aux organismes de formation, entreprises et salariés pour s'y adapter. Les transitions écologique et numérique imposent leur rythme, et les formations doivent s'adapter au plus vite. Contenus, modalités d'apprentissage, les intervenants présents à la table ronde abordant cette thématique lors de la 18° UHFP apportent des réponses concrètes.

Sophie Massieu

L'ouverture de l'UHFP le 25 janvier 2023, au Palais des festivals et des congrès de Cannes.

La nouveauté tient à leur intensité, plus qu'à leur seule existence. Les transitions environnementale et digitale s'apparentent à des bouleversements, des "ruptures" pour reprendre le terme d'Éric Chevée, vice-président de la CPME, en charge des affaires sociales, prononcé lors d'une table ronde sur les contraintes et opportunités de ces phénomènes pour la formation, le 25 janvier 2023, au premier jour de l'UHFP, à Cannes. Leur radicalité, estime-t-il, rend difficile toute adaptation. Et s'y ajoute, indique-t-il, une troisième transition, en profondeur celle-là et qui concerne aussi les entreprises au premier chef : celle de la démographie.

## "Génération frugale"

Chef de projet transitions 2030 à l'Ademe, Jean-Louis Bergey a appuyé cette idée de la radicalité. En 2019, dans le cadre de ses études prospectives, l'Agence a établi quatre scénarios pour atteindre la neutralité carbone en 2050. Le premier est dit "génération frugale". La réduction des émissions de gaz à effet de serre passerait par la contrainte, la sobriété, une économie du lien plus que du bien. Le deuxième chemin possible ressemble à celui

qui est actuellement suivi : une transformation du modèle au travers d'une gouvernance partagée. Le troisième chemin possible consisterait à se reposer presque entièrement sur les progrès technologiques pour répondre aux défis environnementaux. Le quatrième fait le pari qu'on pourra réparer les destructions causées, là encore avec l'appui de technologies, à ce jour quasi inexistantes, et en continuant de consommer beaucoup de ressources.

## Importantes cohortes d'apprenants

Quoi qu'il arrive, du scénario le plus sobre au plus dispendieux en ressources, Jean-Louis Bergey prévient : la transition sera "radicale". Dès lors, de l'avis de tous, il convient de former un nombre important de personnes, et ce dès maintenant, en formation initiale autant que professionnelle. Y compris les futurs seniors, et y compris dans des secteurs possiblement moins directement touchés que certaines industries, selon Michel Yahiel, directeur des politiques sociales à la Caisse des dépôts. Quant au contenu, il s'agit bien entendu de bâtir davantage de cursus autour des métiers verts, d'après Jean-Patrick Gille, vice-président emploi,

● ● ● Suite page 12



## LE MINISTRE EN CHARGE DE L'INDUSTRIE, ROLAND LESCURE, EXHORTE A METTRE LA FORMATION AU SERVICE DES TRANSITIONS



**En clôture** de l'Université d'hiver de la formation professionnelle, Roland Lescure, ministre délégué en charge de l'Industrie, a évoqué une société *"confrontée à de nombreuses transitions. Les entreprises se transforment aussi, à la faveur des mutations de la société, qu'elles accompagnent"*. En l'espèce, deux secteurs économiques concernent particulièrement son champ d'action. Le nucléaire, tout d'abord, et ses 220 000 emplois. *"Longtemps, les ingénieurs se sont détournés du secteur"*, souligne Roland Lescure.

Après la catastrophe de Fukushima (Japon) en 2011, les pouvoirs publics se sont détournés de l'atome. Un peu plus de dix ans après, conséquence d'un sous-investissement dans les compétences, la pénurie d'électricité inquiète le pays. *"Nous avons besoin d'électriciens, de mécaniciens, de chaudronniers. Plus de 7 000 postes de soudeurs ne sont pas pourvus"*, alerte le ministre de l'Industrie. Également évoqués par le ministre, les stéréotypes de genre perdurent. 61 % des étudiants

optant pour les *"sciences de la vie"* sont des femmes. Ce chiffre est de 28 % pour les *"sciences fondamentales"*, qui demeurent une chasse gardée masculine. *"Cette méconnaissance des métiers industriels explique le manque criant de femmes"*, regrette Roland Lescure. Autre préoccupation du gouvernement : assurer la fin de la voiture thermique. Comment le faire sans mettre les compétences au cœur du chantier ? *"Des milliers d'emplois sont à pourvoir pour réussir la transition vers les moteurs électriques. Nous devons préparer les Français à ces métiers d'avenir"*, rappelle le ministre. À cet égard, *"France 2030 est un outil formidable pour anticiper les transformations à venir et répondre au défi climatique. Formons-nous aux métiers de demain !"*, exhorte Roland Lescure.

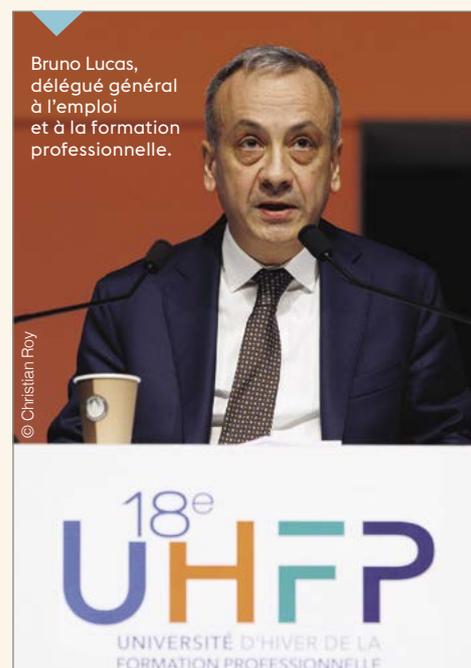
David Garcia

## LE DGEFP BRUNO LUCAS INVITE À DÉPLOYER LES TRANSITIONS EN MOBILISANT TOUTES LES CONTRIBUTIONS

**Le délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle,** Bruno Lucas a clôturé la 18<sup>e</sup> UHFP, le 27 janvier 2023 à Cannes, en invitant les participants de l'UHFP à se mobiliser pour déployer les transitions professionnelles. Il a partagé l'objectif de la ministre Carole Grandjean de construire *"une nation des compétences, en particulier en matière d'accompagnement des transitions professionnelles"*. Une œuvre *"collective"* qui nécessite une grande *"force de conviction"*. S'adressant aux participants, il a insisté sur leur *"rôle essentiel"* en tant que communauté. Bruno Lucas n'a pas minimisé les difficultés. *"Selon une étude de France Stratégie publiée*

*en 2019, l'approche compétence concerne un quart des entreprises. Côté actifs, d'après une étude de France compétences sortie en février 2022, les moteurs de la reconversion combinent moteurs professionnels et personnels, souvent dans une logique de bricolage, plus rarement sur la base d'un projet logique"*, a fait valoir le dirigeant d'administration centrale. Comment sauter l'obstacle ? Bruno Lucas propose une méthode : *"Nous ne réussirons à déployer les transitions qu'en mobilisant toutes les contributions, tous fédérés par une ambition commune. Il est important d'avoir des occasions de se parler."*

David Garcia





Michel Yahiel, directeur des politiques sociales à la Caisse des dépôts.



Pierre Courbebaisse, président des Acteurs de la compétence.



Jean-Patrick Gille, vice-président emploi, formation insertion de la Région Centre-Val de Loire.

Jean-Noël Tronc, directeur général du Cned.



Éric Chevée, vice-président de la CPME.



Jean-Louis Bergey, chef de projet transitions 2030 à l'Ademe.

Suite de la page 10 ●●● formation insertion de la région Centre-Val de Loire. Mais aussi, pour affronter le “*décloisonnement des métiers*” induit par la transition écologique, de construire des ponts via la formation, invite Pierre Courbebaisse, président des Acteurs de la compétence. Il en veut pour exemple la pause de panneaux photovoltaïques qui nécessitent des connaissances en matière d'énergie et des aptitudes de couvreur.

### Des compétences transversales pour nourrir la capacité d'adaptation

Mais, prévient Jean-Louis Bergey, aussi renouvelés soient les contenus, les apprenants devront se montrer à même de faire preuve d'une grande capacité d'adaptation, puisqu'ils seront confrontés, prévoit-il, à des situations inédites et à ce jour inconnues. Ce en quoi le développement des *soft skills* et des compétences transversales que Pierre Courbebaisse appelle de ses vœux devrait aider. Il estime qu'elles sont encore trop peu présentes au sein des cursus proposés par les organismes de formation.

Les manières d'apprendre, elles aussi, évoluent. De quoi susciter l'idée que les formats hybrides

d'enseignement, qui ont acquis une importance considérable au cours de la crise sanitaire de 2020, doivent se développer. Peut-être d'autant plus que les cursus peuvent rapidement devenir obsolètes, particulièrement dans le secteur du numérique. Et tous s'accordent à dire que l'ensemble des formations doivent se “verdir”.

### Réaliser les accélérations nécessaires

La formation “*peut beaucoup mais elle ne peut pas tout*”, souligne Michel Yahiel. D'autant qu'elle se heurte, sur le terrain, en entreprise, à un certain nombre d'obstacles, pointés par Éric Chevée. D'abord, les difficultés de recrutement et des carnets de commande bien remplis compliquent la possibilité de libérer les salariés pour qu'ils partent se former. Ensuite, il lui semble que manque une ingénierie de la formation en entreprise.

Pour autant, Jean-Patrick Gille se montre optimiste. À ses yeux, “*face à une nécessité, nous serons capables de réaliser les accélérations nécessaires*”. Et il attend que la “puissance publique” structure les choses, et donne au secteur de la formation les moyens nécessaires. ●



# QUELS DISPOSITIFS POUR FACILITER LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES ?

La simplification des dispositifs de transition est au programme des concertations que le ministère du Travail engage avec les partenaires sociaux. Un chantier stratégique. Sa mise en œuvre s'annonce délicate étant donné la diversité des situations et la variété d'outils et de parties prenantes. Décryptage à l'occasion d'une table ronde organisée, le 27 janvier 2023, à l'UHFP.

Estelle Durand



**B**âtir un cadre propice aux mobilités professionnelles. C'est l'un des objectifs de la feuille de route de la ministre déléguée à l'Enseignement et à la Formation professionnelles. Les parcours de transitions professionnelles ne concernent aujourd'hui que 0,3 % des actifs, soit 60 000 par an, rappelait Carole Grandjean, lors de l'ouverture de l'Université d'hiver de la formation professionnelle, le 25 janvier 2023 (voir en page 2) : *"Il y a de quoi s'interroger, quand on sait que nous serons amenés à changer d'emploi plusieurs fois au cours d'une carrière."*

## Une variété de dispositifs

Pourtant les outils ne manquent pas. Entre les dispositifs conçus spécifiquement pour prendre une nouvelle orientation (tels que le projet de transition professionnelle, ou Pro-A<sup>1</sup>) et d'autres plus génériques, comme les contrats en alternance ou le compte personnel de formation associé à des abondements, qui peuvent aboutir à un changement de voie.

L'éventail des solutions est large, d'autant que la crise sanitaire a conduit les pouvoirs publics à trouver de nouveaux leviers d'action pour mieux répondre aux enjeux de transformation devenus saillants. Les possibilités de mobiliser le FNE-Formation ont été élargies et assouplies, et le dis-

positif TransCo a été créé, sous l'impulsion des partenaires sociaux, afin d'accompagner les salariés dont l'emploi est menacé vers des métiers en tension.

## Des modes de gestion et de financement complexes

Outre la diversité de l'offre, les contraintes de financement et de mise en œuvre des dispositifs expliquent en partie le faible nombre de projets engagés. Les associations Transitions Pro, qui prennent en charge des formations longues ainsi que la rémunération des bénéficiaires, interviennent sur la base de budgets annuels contraints (aux alentours de 560 millions d'euros). Et le dispositif TransCo nécessite de respecter de nombreux critères (accord d'entreprise, orientation vers des métiers en tension, passage par le conseil en évolution professionnelle, etc.). Ce qui explique, en partie, que le dispositif ait du mal à s'installer (une centaine de dossiers recensés en 2021 et 280 en 2022).

*"Il faudra faire le diagnostic mais, sur le fond, il y a un intérêt évident à organiser de façon collective les transitions entre différents secteurs d'activité"*, souligne Stéphane Rémy, sous-directeur des politiques de formation et du contrôle à la DGEFP.

Si la palette des solutions est si riche, c'est aussi parce que les dispositifs existants répondent à une variété de statuts et de situations : transitions ●●●



1. Dispositif de promotion ou de reconversion par l'alternance.





- initiées de façon autonome par les actifs, encouragées par l'employeur pour une mobilité interne, accompagnées pour un retour à l'emploi après une période de chômage, ou anticipées dans le cas d'entreprises en difficulté... Bâtir un dispositif unique qui couvrirait l'ensemble des besoins paraît impossible, et même *"ce ne serait pas souhaitable"*, estime Max Roche (Medef), qui préside l'association Certif Pro, tête de réseau des Transitions Pro.

Tout le défi sera d'articuler les dispositifs dans une dimension collective en tenant compte des aspirations individuelles et des besoins des entreprises. Il y a souvent de *"vraies convergences d'intérêt"* entre les deux, estime Max Roche, encore faut-il savoir les détecter et les mettre en œuvre.

### Simplifier et mieux articuler les dispositifs

Dans cette quête de lisibilité et d'efficacité, des pistes émergent. La ministre déléguée mise ainsi sur la réforme de la VAE pour faciliter les mobilités mais aussi sur le contrat de professionnalisation qu'elle entend *"revisiter"* pour en faire un outil d'accompagnement des transitions. Une option à explorer : elle permet d'associer l'entreprise qui accueille la personne en transition, et elle apporte des solutions aux bénéficiaires en termes de revenu, estime Vincent Donne, chef de projet formation professionnelle de France Stratégie.

Autre voie à explorer, selon lui : bâtir un droit à la transition en imbriquant les dispositifs existants. Partir d'un socle qui serait le CPF, parce qu'il est ouvert à différents statuts, encourager les abondements de la part des entreprises, des branches et des collectivités, et associer des financements publics complémentaires *"qui se-*



Stéphane Rémy,  
sous-directeur  
des politiques  
de formation et  
du contrôle  
à la DGEFP.

*raient ciblés vers certains publics et certaines situations professionnelles"*.

### L'accompagnement, étape cruciale

Pour Jean-François Foucard (CFE-CGC), la complexité est inhérente à un système qui s'adresse à des bénéficiaires aux statuts différents et fait intervenir de nombreux acteurs sur le plan de la gestion du financement. Ce n'est pas au niveau du *"back office"* que se joue la simplification, selon lui, mais dans la relation avec les bénéficiaires.

*"Il faut penser usager"*, abonde Véronique Dessen-Torrens, directrice territoires et partenariat de France compétences. Ce qui implique, précise-t-elle, de comprendre sa situation et d'avoir une vision globale des dispositifs pour identifier celui qui sera le plus adapté.

Sur ce point, le conseil en évolution professionnelle a un rôle central à jouer. À condition de renforcer sa notoriété et d'unifier les pratiques des différents opérateurs. *"Les actifs devraient avoir le réflexe de mobiliser le service dès qu'ils se posent une question sur leur avenir professionnel"*, estime Vincent Donne, qui suggère des prises de contact systématisées dans certaines situations, comme les retours en entreprise après un congé maternité ou maladie.

Autre moment-clé pour anticiper les changements de cap et sensibiliser les salariés : l'entretien professionnel, selon Franck Morel, du cabinet Flichy Grangé Avocats, auteur d'une note sur les reconversions publiée par l'Institut Montaigne en 2022.

### Agir sur différents leviers

Le *"couteau suisse"* des transitions professionnelles n'existe sans doute pas. Encourager et faciliter les mobilités passera par différents leviers : simplification des outils existants, sensibilisation accrue des actifs aux enjeux d'évolution, coordination des acteurs, individualisation des réponses en matière d'accompagnement et de formation... mais aussi mobilisation de moyens financiers, comme l'a fait l'État pendant la crise sanitaire. ●



## FRANCE STRATÉGIE S'APPRÊTE À PUBLIER UN RAPPORT SUR LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES

Le Réseau emploi compétences (REC) animé par France Stratégie s'est penché sur le sujet des transitions professionnelles. Ces travaux feront l'objet d'un rapport qui sera remis, courant mars, à la Première ministre. Ils visent à alimenter les réflexions en dressant un état des lieux des pratiques et des dispositifs et en proposant des pistes d'actions pour renforcer le droit individuel à la transition, répondre aux enjeux du marché du travail et faire des transitions un outil de politique publique pour accompagner les mutations économiques, explique Vincent Donne, chef de projet formation professionnelle de France Stratégie. Réaliser des diagnostics pour identifier les priorités, construire *"un accompagnement universel à l'évolution professionnelle"* en s'appuyant sur le CEP, ou encore simplifier les dispositifs font partie des propositions qui seront présentées dans ce rapport.



# TRANSITION ÉCOLOGIQUE : QUELS EFFETS SUR L'EMPLOI ?

Nouveaux métiers, ajustement des existants, mais aussi disparition de certaines professions. À un degré et un rythme qui variera selon les secteurs d'activité ou les territoires, la transition écologique induira des conséquences en matière d'emplois. Et donc de compétences et de formation professionnelle, comme l'ont souligné les participants d'une table ronde, le 26 janvier 2023 à Cannes.

Sophie Massieu



Le 26 janvier 2023 à Cannes, la table ronde "Quels impacts prévisibles de la transition écologique sur l'emploi ?"

“

*Les transitions doivent être socialement justes*”, revendique Michel Beaugas, secrétaire confédéral FO chargé de l'emploi, de la formation professionnelle et des retraites. Elles impliquent un

changement de modèle économique et social, pour conduire à un développement durable, ce qui ne va pas sans conséquences sur les façons de travailler, de consommer, de se déplacer, le tout dans un souci de répondre aux enjeux environnementaux, rappelle, de son côté, Sophie Margontier, cheffe de projet compétences et transition écologique à la DGEFP (Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle).

Autrement dit, les effets de ces évolutions sur l'emploi et les compétences seront indéniables, se sont accordés à dire les participants à une table ronde organisée sur ce thème lors de la 18<sup>e</sup> Université d'hiver de la formation professionnelle, le 26 janvier 2023 à Cannes.

## Difficile anticipation

Depuis quelques années, les politiques publiques reflètent cet état de fait, en liant les sujets de l'environnement et de l'emploi dans divers textes de loi, à commencer par le Pacte de croissance pour la transformation des entreprises (loi Pacte) ou la législation baptisée climat et résilience. Mais, systémique autant que transversal, ce phénomène de transition déjoue les tentatives ●●●



Marième Diagne,  
cheffe de projet  
à France Stratégie.  
Elle anime  
le Réseau emplois  
compétences (REC).



© Blaise Tassou

## “Ajouter de nouvelles compétences aux qualifications reconnues”

- d’anticiper de façon précise les conséquences à en tirer en matière de formation. Ce d’autant plus qu’elles varieront d’un secteur à l’autre, selon la taille des entreprises, ou leur territoire d’implantation.

Pour autant, diverses modélisations tentent de les quantifier. Cécile Jolly, économiste, pilote de la prospective des métiers et des qualifications à France Stratégie, rappelle qu’elles prennent en compte plusieurs facteurs. Les investissements à réaliser, d’abord. Considérables dans certains secteurs, la rénovation énergétique des bâtiments en particulier. Mais aussi les changements de comportement des individus et les progrès technologiques. Autant de paramètres encore assez largement inconnus.

D’où plus d’incertitudes que d’affirmations sur les conséquences sur l’emploi de la transition écologique. Et ce alors que détenir des statistiques fiables sur les “métiers verts”, qui regroupent tant des activités spécifiques (éco-activités) que périphériques, revêt une importance capitale. Sophie Margontier prévoit que le nouveau Répertoire des métiers et des compétences de Pôle emploi (Rome 4.0) pourra contribuer à leur mise à disposition. Il sera mis en ligne en mars 2023.

### Pas de créations massives de métiers

Malgré les incertitudes persistantes, tous les modèles (de l’Ademe, du Shift project, etc.) s’accordent à penser que des emplois seront détruits dans certains secteurs, comme les services de transport, de marchandises en premier lieu, secteur très carboné. Les activités intensives en énergie devraient, aussi, subir ces mêmes effets. À l’inverse, certains domaines résistent à la modélisation, comme l’agriculture ou la rénovation énergétique.

### Évolution des compétences

Au-delà du nombre, c’est surtout le contenu même des métiers, et donc des compétences, qui devrait



Michel Beaugas, secrétaire confédéral FO,  
secteur de l’emploi et des retraites.

évoluer. Davantage qu’une création massive de nouveaux métiers, devrait surtout se produire une transformation de ceux qui existent, prévoit Sophie Margontier. Dès lors, les compétences devront être combinées, pour permettre une plus grande transversalité. Adjoindre par exemple des compétences commerciales aux savoirs techniques.

La Région Centre-Val de Loire s’attache déjà à concrétiser cette attente, selon Anne Audouin, sa cheffe de service formation continue. Son programme régional de formation 2021-2024, à destination des demandeurs d’emploi, a intégré la transition écologique au cœur de ses préoccupations. En faisant bonne place à l’écoconstruction ou à l’agroécologie. Mais aussi en tentant de développer de nouvelles compétences, invitées à s’adjoindre aux habituels savoirs des métiers traditionnels comme l’enseignement d’écogestes de conduite aux personnes qui se forment au transport de marchandises.

Une façon d’ajouter des compétences aux qualifications reconnues, elles, au travers de diplômes. Ainsi Anne Audouin revendique-t-elle une “logique de petits pas” et de “modules additionnels”. Avec l’idée, partagée, de développer une “employabilité citoyenne”. ●



# RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES ET **APPRENANCE**, DEUX LEVIERS POUR PASSER À L'ACTION

Apprendre à apprendre autrement. Au cours d'une table ronde organisée dans le cadre de la 18<sup>e</sup> UHFP le 26 janvier 2023, l'Inrae (Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement), le Learning planet institute et l'association The Shift project ont partagé leurs bonnes pratiques.

Sophie Massieu



“ Le levier essentiel de transformation de notre institut, ce sont les hommes et les femmes qui y travaillent.”  
Armelle Carnet, récemment nommée à la direction de la RSE de l'Inrae (Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement), parie sur l'évolution des métiers et des compétences pour accompagner le changement. Elle en attend une “*montée en compétences collective*”, pour s'attaquer aux deux enjeux de transformation qui figurent sur sa feuille de route : un travail sur la biodiversité, et la décarbonation des activités de l'Inrae.

Elle a développé l'idée de l'importance de la formation dans l'accompagnement au changement lors d'une table ronde organisée dans le cadre de la 18<sup>e</sup> Université d'hiver de la formation professionnelle. Une formation des référents RSE (responsabilité sociale des entreprises) de chacun des 19 établissements de l'Inrae – et, au-delà, de l'ensemble de ses salariés et chercheurs.

## En finir avec la transmission descendante de savoirs froids

Mais l'enseignement doit, lui aussi, évoluer. Il s'agit, selon Gaëll Mainguy, directeur général adjoint du Learning planet institute, d'un changement de ●●●



Damien Michaud, consultant indépendant (Souffleur de Transitions et The Shift Project), et Armelle Carnet, directrice RSE à l'Inrae.

- posture, de création d'une intelligence collective, et de donner à chacun un "empowerment", une capacité d'agir. Pour cela, il recommande d'en finir avec une transmission descendante de savoirs froids, non évolutifs. Une piste intéressante lui semble être le "design for change". En quatre étapes, cette méthode invite à apprendre d'abord en travaillant sur les émotions ressenties. Deuxième étape, l'imagination des solutions. Troisième temps, leur mise en pratique avant, dernière phase, de les partager.

Ces nouvelles méthodes d'apprentissage peuvent fonctionner à tous les âges de la vie. Dans cette optique, The Shift project a noué un partenariat avec le réseau Insa (Institut national des sciences appliquées) d'écoles d'ingénieurs pour faire évoluer les cursus de formation initiale des ingénieurs généralistes. L'idée est née du mouvement des étudiants, baptisé le réveil écologique, actif en 2019, et qui invitait à introduire ces enjeux dans leurs cursus. Le but ? irriguer toutes les strates des organisations avec les enjeux de RSE, et créer un changement de paradigme. Damien Amichaud, consultant qui a été chargé de mener à bien ce projet, estime qu'il ne convient pas de créer de nouvelles filières, mais d'intégrer ces notions à l'ensemble des cursus. Sans quoi ces enjeux pourraient devenir périphériques, alors que, face à l'accélération des changements à l'œuvre, l'urgence d'agir ne fait aucun doute.

### L'acquisition de méta-compétences

Armelle Carnet ne dit pas autre chose, lorsqu'elle indique que l'Inrae a identifié des méta-compétences à partager pour que la formation devienne effectivement un levier essentiel de

la prise en compte des enjeux RSE au sein de l'institut, à l'image de la capacité à produire de la prospective, l'éthique, la responsabilité, la coopération...

Et si les savoirs évoluent, prévient Damien Amichaud, les enseignants doivent être en parallèle accompagnés dans leur changement de posture. Il est rendu nécessaire par le caractère évolutif des savoirs à transmettre, ou parce que parfois, les étudiants apparaissent plus au fait des enjeux qu'ils ne le sont eux-mêmes. Dès lors, à ses yeux, les enseignants pourraient devenir des animateurs construisant des savoirs nouveaux et collectifs avec leurs étudiants. Autant de messages qu'il entend faire passer, après les écoles d'ingénieurs, à celles de management, ou de finance, avec qui des partenariats s'annoncent sur le même modèle que ceux qui ont permis de travailler à la transformation des cursus d'ingénieurs.

### Le sens au travail, vecteur de transformation

Tous s'accordent à le dire, la prise de conscience des enjeux liés au changement climatique ou à la transition numérique a largement progressé. Reste que l'évolution, rapide, de ce monde actuel très complexe entraîne des difficultés pour passer à l'action, faute de savoir, parfois, par quoi commencer et parce qu'aucune solution simple n'existe. Or, de l'avis de tous, il est urgent de dé-carboner les processus de travail. "Chacun doit pouvoir être acteur des transitions, espère Armelle Carnet. Et le deuxième sujet que peut porter la formation aux enjeux de transition écologique, c'est de donner à chacun du sens au travail." ●