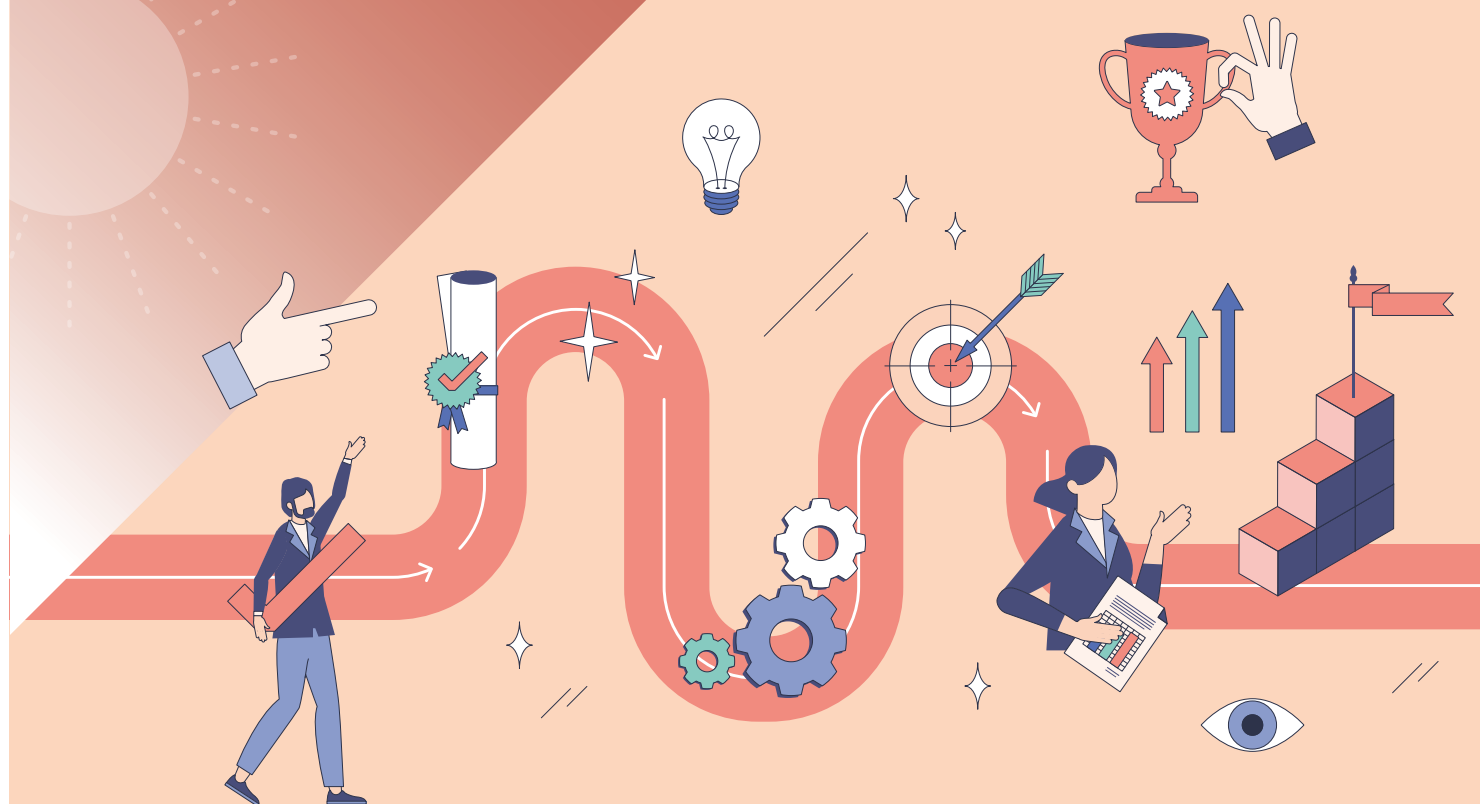


LIVRE BLANC

UNIVERSITÉ d'ÉTÉ 2025

Construisons ensemble
les compétences de demain



Sous la direction du Pr. Aline Scouarnec
Novembre 2025

SOMMAIRE

Édito	5
Les chiffres clés	5
Les conférences et tables rondes	6

1	
COMPÉTENCES ET MUTATIONS DU TRAVAIL :	7
Quelles visions pour demain ?	
Les transformations en cours	8
Le travail de demain : dix idées structurantes issues des séances d'idéation prospective	9

2	
LES COMPÉTENCES DES ENSEIGNANTS ET FORMATEURS DE DEMAIN	14
Les acteurs de demain dans l'éducation et la formation	14
Quelles seront leurs compétences ?	15
Comment les recruter et les former ?	16

3	
ACQUISITION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES TOUT AU LONG DE LA VIE :	18
Comment construire un continuum éducatif ?	18
Comment l'école, l'université et l'entreprise travailleront ensemble pour construire, développer les compétences tout au long de la vie ?	18
Selon quelles modalités ? (Apprentissage, socle, formation continue, évaluation, certification, orientation)	19
Quels seront les lieux de développement des compétences ? La salle de classe de demain ?	20
Quelles seront les temporalités, pour acquérir, maintenir et former tout au long de la vie ?	21
Synthèse générale	22

UNIVERSITÉ d'ÉTÉ 2025

de l'IH2EF

Pourquoi cette université ?

Par Charles Torossian, past-directeur de l'IH2EF, HdR.

Face aux mutations du travail, à l'accélération des transitions écologiques, au choc démographique, aux transformations numériques et à l'obsolescence rapide des savoirs, la formation tout au long de la vie devient un enjeu stratégique majeur. Adapter les compétences et garantir un accès équitable à la qualification sont des objectifs cibles pour l'éducation, le monde de l'entreprise et les politiques publiques.

Ce livre blanc met en lumière les idées fortes partagées lors de la première université d'été de l'IH2EF (26 et 27 août 2025) qui s'était donnée pour ambition de réunir des acteurs clés des mondes éducatif, économique et scientifique afin de construire une vision commune et partagée des compétences de demain. Trois axes ont guidé la réflexion :

- Quelles visions prospectives pour le travail et les compétences ?
- Quels acteurs et quelles stratégies pour repenser la formation ?
- Comment bâtir un continuum éducatif entre école, université et entreprise ?

Conférences, tables rondes et ateliers d'idéation ont permis d'explorer des pistes d'innovation, de confronter les regards et d'esquisser des stratégies d'action que les décideurs pourront reprendre et opérer dans leur champ de responsabilité. Ce livre blanc en propose une synthèse fidèle pour que chacun puisse s'en emparer et inscrire son action dans un enjeu de souveraineté nationale.

Bonne lecture !





Les chiffres clés

120 participants



57

Éducation nationale

33

Enseignement supérieur

18

Secteur privé et associatif

12

Collectivités
Opérateurs publics
Ministères hors MEN

7

Réflexion stratégique
Think tanks
Expertise

13

participants rattachés à Poitiers
et à la région Nouvelle-Aquitaine



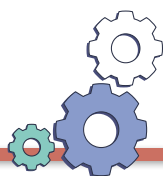
21

académies
dont outre-mer



3

International
Belgique – Algérie – Maroc



23 intervenants

5

Enseignement supérieur
et de recherche

6

Réseaux professionnels,
associations et acteurs RH

5

Institutions publiques
nationales (État et opérateurs)

2

Acteurs économiques
et partenaires sociaux

1

Think tank et acteurs
de la prospective

1

Collectivités territoriales



Les conférences et tables rondes

Cette première université d'été s'est organisée autour de trois temps clés, rythmés de façon symétrique avec des interventions d'experts en table-ronde et un temps d'idéation en sous-groupes.

1. ENJEUX ET VISIONS PROSPECTIVES :

Quels scénarios pour le travail et les compétences de demain ?

Une conférence d'ouverture sur le sujet suivant - Anticiper les métiers de demain : souveraineté des compétences et transformation du travail - a permis de poser un premier cadre de réflexion. Ensuite, les intervenants de la première table-ronde portant sur les compétences et les mutations du travail : quelles trajectoires pour les décennies à venir ? ont commencé à donner des visions du futur. Puis, un temps d'idéation en 15 sous-groupes a été organisé pour permettre à tous les participants de partager leurs points de vue et d'imaginer le futur.

2. LES ACTEURS DE DEMAIN DANS L'ÉDUCATION, LA FORMATION ET L'ENCADREMENT :

Qui sont les enseignants et formateurs de demain et comment les préparer ?

Lors de cette deuxième table ronde qui portait sur le sujet suivant - Formateurs de demain : quelles compétences clés ? - les intervenants ont apporté leurs points de vue et expérimentations en cours. Ensuite, un temps d'idéation, toujours en sous-groupes, a permis de réfléchir sur les acteurs de demain dans l'éducation, la formation et l'encadrement.

3. ACQUISITION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES TOUT AU LONG DE LA VIE :

Comment construire un continuum éducatif ?

Les intervenants de la troisième table ronde consacrée au sujet suivant - Quelles responsabilités partagées dans l'accompagnement des parcours professionnels ? - est venue compléter et enrichir les réflexions. Une séance d'idéation sur l'acquisition et le développement des compétences tout au long de la vie a ensuite favorisé le partage de visions croisées entre les participants en sous-groupes. Une restitution globale a ensuite été proposée par les quatre enseignants-chercheurs mobilisés pour l'animation de ces deux journées d'idéation : Sébastien Payre et Aline Scouarnec (Université de Caen Normandie) et Sarah Alves et Jean Pralong (EM Normandie).

Une approche prospective et des ateliers d'idéation

Cette université d'été a été construite en s'inspirant de la démarche de prospective des métiers, des compétences et du travail (Boyer & Scouarnec, 2009)¹. Au-delà de la prise de parole d'intervenants-experts dans leurs domaines, des séances d'idéation prospective organisées en sous-groupes autour de quelques questions clés ont favorisé les partages de points de vue sur les tendances, les ruptures ou signaux faibles du futur du travail. La prise de note par un référent de groupe a permis aux animateurs une consolidation des données en temps réels et une restitution fidèle à l'issue des réflexions. Un travail d'analyse a ensuite été réalisé pour produire ce livre blanc et valoriser les « dire d'experts » en cohérence avec la démarche prospective.

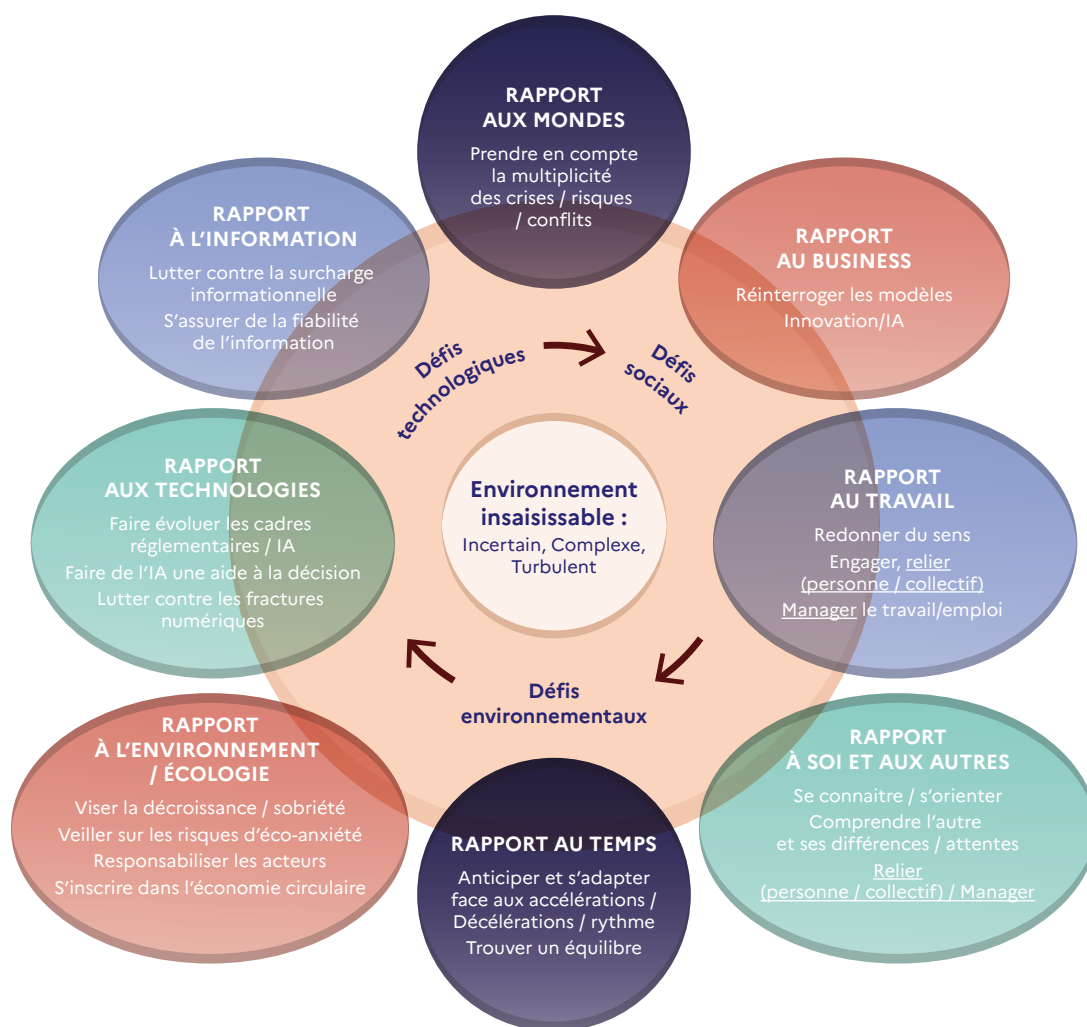
¹ Boyer, L. et Scouarnec, A. (2009). La prospective des métiers. Editions EMS.



1

COMPÉTENCES ET MUTATIONS DU TRAVAIL : Quelles visions pour demain ?

Une première séance d'idéation prospective, organisée dans le cadre de cette université d'été, a permis d'engager une réflexion collective autour de la rosace des capteurs de transformation d'un écosystème d'affaires (de la Cruz & Scouarnec, 2025)². Répartis en groupes thématiques, les participants ont exploré de manière approfondie les principaux axes de transformation susceptibles d'influencer les organisations, les métiers et les formes du travail à l'horizon 2035. Les principales idées issues de ces échanges se structurent autour de huit rapports fondamentaux³.



² De la Cruz, R. et Scouarnec, A. (2025). Oser la transformation : Des clés de compréhension pour repenser les organisations. Management Prospective Éditions.

³ Les pages qui suivent reprennent les idées clés évoquées par les 140 participants, en respectant « le dire d'experts » (vocabulaire utilisé par ces derniers).



Les transformations en cours

1. Le rapport au monde

Les discussions ont mis en évidence les multiples tensions qui redéfinissent le cadre global : polarisation géopolitique, risques de conflits, épidémies récurrentes, tensions démographiques, réchauffement climatique et raréfaction des ressources naturelles. Ces dynamiques s'accompagnent d'une guerre de l'information croissante et de l'émergence d'une société à deux vitesses, renforçant les inégalités économiques et sociales. Les participants soulignent la nécessité de repenser les « règles du jeu » mondiales pour faire face à ces défis systémiques.

2. Le rapport au business

Les échanges autour des modèles économiques et de la gouvernance ont mis en avant la nécessité de réinterroger les business models traditionnels à la lumière des mutations sociétales, environnementales et géopolitiques. L'enjeu central réside dans le développement d'une responsabilité éthique accrue des organisations, conjuguée à une utilisation plus stratégique et transparente de l'intelligence artificielle comme appui au pilotage et à la décision. L'innovation responsable devient un levier majeur de transformation.

3. Le rapport au travail

Les réflexions relatives au sens et à l'engagement au travail ont révélé une série d'interrogations sur la valeur du travail, la socialisation et le sentiment d'utilité. Les participants ont souligné la montée du désengagement, souvent liée à la déception ou à la perte de lien affectif avec l'organisation. La distinction entre travail et emploi, la reconnaissance des compétences, le bien-être et la place du collectif émergent comme des enjeux prioritaires. Ces transformations appellent une refonte du management, orientée vers la confiance, la coopération et la cohérence éthique.

4. Le rapport à soi et aux autres

Cet axe explore la question de la fragmentation des identités professionnelles et la recherche d'un nouvel équilibre entre affirmation individuelle et appartenance collective. Les participants ont évoqué la nécessité d'une meilleure connaissance de soi, d'une culture d'entreprise inclusive et d'une régulation des tensions interpersonnelles. La comparaison sociale permanente, amplifiée par les réseaux numériques, renforce le besoin de reconstruire du collectif et de repenser la place de la reconnaissance au sein des organisations.

5. Le rapport au temps

Les échanges ont mis en lumière une tension entre accélération et décélération, dans un contexte marqué par l'urgence écologique et l'incertitude croissante. Le temps de travail est perçu comme une contrainte, tandis que la demande de flexibilité et d'équilibre vie professionnelle / vie personnelle s'accroît. La capacité d'adaptation rapide des compétences, la gestion de l'attention et la réduction de la surstimulation numérique apparaissent comme des leviers déterminants de performance durable.

6. Le rapport à l'environnement et à l'écologie

Les réflexions ont convergé sur la nécessité d'une transition écologique juste et inclusive, intégrant les dimensions sociales, territoriales et économiques de la décarbonation. Les enjeux identifiés incluent la sobriété énergétique, la responsabilisation collective, le développement de l'économie circulaire, ainsi que la lutte contre l'éco-anxiété. La transformation écologique suppose également une reconstruction du lien communautaire autour de nouveaux modes de production et de consommation soutenables.

7. Le rapport aux technologies

Les participants ont souligné la transversalité de l'intelligence artificielle (IA), qui ne constitue pas un rapport unique mais une pluralité de rapports différenciés selon les usages et les contextes. Les débats ont porté sur les inégalités d'accès, les biais de représentativité, la gouvernance des données et les impacts environnementaux des modèles d'IA. Au-delà des risques de désinformation et de perte de savoirs, les participants insistent sur la nécessité d'un encadrement législatif clair (notamment autour du RGPD) et sur la reconnaissance du rôle de l'IA comme outil d'aide à la décision et non de substitution.

8. Le rapport à l'information

Enfin, les discussions autour du rapport à l'information ont mis en avant une surcharge informationnelle croissante, amplifiée par la multiplication des canaux, l'infobésité, et la starisation des acteurs médiatiques et privés. La fiabilité des sources et la qualité de la médiation deviennent des enjeux critiques pour maintenir la confiance dans les institutions et les savoirs.

Cette première séance d'idéation prospective met en lumière la complexité des interdépendances entre les différents capteurs de transformation de l'écosystème d'affaires. Elle confirme la nécessité d'une approche systémique et réflexive pour penser les futurs possibles du travail, des compétences, du management et des organisations. À l'issue de cette réflexion sur les capteurs de transformation de l'écosystème d'affaires, les participants avaient à réfléchir sur l'impact de ces transformations sur le travail puis sur les compétences « Métier » et les compétences « Transversales »⁴ de demain.

Le travail de demain : dix idées structurantes issues des séances d'idéation prospective

Lors de la séance d'idéation prospective, les participants ont identifié dix tendances majeures dessinant les contours du travail de demain. De ces échanges riches et transversaux émergent dix grandes idées qui structurent une représentation renouvelée du rapport au travail, à l'organisation et à la performance. Ces visions, nourries par la diversité des profils et des expériences, esquissent un nouvel imaginaire professionnel, articulant sens, flexibilité et humanité.

1. Quête de sens et réalisation personnelle

» *« Le sens est devenu un besoin fondamental, au même titre que la sécurité ou la reconnaissance. »* Participant, 2025.

À RETENIR : le travail sera envisagé comme un espace d'accomplissement de soi.

Loin d'une logique purement instrumentale, il deviendra un vecteur de sens, de plaisir et de lien social.

Face à l'essor de l'intelligence artificielle, la recontextualisation des tâches humaines prendra une importance croissante.

Trois critères s'imposeront comme déterminants pour les travailleurs : le sens, l'engagement et la juste rémunération.

ENJEU CLÉ : réenchanter le travail en le reconnectant à la valeur sociale et écologique de l'action.

MOTS-CLÉS : sens - accomplissement - utilité sociale - cohérence - plaisir - contribution - identité professionnelle.

2. Flexibilité et autonomie dans la gestion du temps et des parcours

» *« Je veux pouvoir travailler intensément quand je le choisis, et souffler quand c'est nécessaire. »* Participant, 2025.

À RETENIR : les trajectoires professionnelles seront plurielles, modulables et non linéaires.

La flexibilité ne sera plus synonyme de précarité mais de liberté choisie. Les salariés, les indépendants et les employeurs devront co-construire de nouveaux équilibres : carrières multi-employeurs et multi-compétences, pauses professionnelles (« breaks »), expérimentations autour du revenu universel ou du salaire à vie.

La tendance forte est la suivante : la personne devient l'architecte de son parcours professionnel.

ENJEU CLÉ : passer d'une flexibilité subie à une flexibilité choisie.

MOTS-CLÉS : autonomie - modularité - pluriactivité - sécurité adaptable - temporalités - choix de vie.

⁴ Par compétences « Métier », nous entendons les compétences liées à la technicité d'un ou plusieurs métiers. Par compétences « Transversales », nous faisons référence aux compétences qui peuvent s'exprimer dans diverses situations professionnelles, personnelles ou privées et représentent ce petit « plus » distinctif qui vient enrichir, valoriser des expertises et compétences liées à une activité professionnelle, associative, culturelle ou de tous les jours » (Scouarnec, 2020).

Scouarnec, A. (dir.) (2020). Compétence 3.0 : développer les compétences transversales au service de l'employabilité. Une vision innovante d'un parcours formatif. Collection Management & Prospective. Management Prospective Éditions.

3. Redéfinition du rôle humain face aux technologies et à l'IA

» « *L'IA ne supprime pas le travail : elle supprime le travail répétitif et révèle la part de l'humain.* » Participant, 2025.

À RETENIR : l'intelligence artificielle reconfigure les métiers, les compétences et le rapport au travail.

L'humain conservera une plus-value cognitive et éthique, centrée sur l'évaluation, la décision complexe et la créativité. Le travail de demain sera assisté par l'IA, mais fondé sur un partenariat homme-machine exigeant de nouvelles formes de responsabilité.

ENJEU CLÉ : maintenir la maîtrise humaine dans un environnement technologique omniprésent en construisant une éthique du travail augmenté

MOTS-CLÉS : IA - éthique - complémentarité homme/machine - cognition - responsabilité.

4. Importance accrue du collectif et du lien social

» « *Le collectif, ce n'est pas un luxe : c'est le cœur battant du travail.* » Participant, 2025.

À RETENIR : le collectif réémerge comme une ressource d'équilibre face à la fragmentation du travail.

Les organisations devront favoriser des espaces de coopération et de transmission, une culture de la confiance, un sentiment d'appartenance renouvelé.

Le lien social deviendra un levier de performance et de bien-être.

ENJEU CLÉ : (re)créer du commun dans des organisations éclatées.

MOTS-CLÉS : coopération - communauté de travail - solidarité - transmission - reconnaissance.

5. Évolution des paradigmes managériaux

» « *Manager, ce n'est plus diriger, c'est libérer le potentiel de l'autre.* » Participant, 2025.

À RETENIR : Le management sera repensé autour de la valorisation des personnes.

Les managers deviendront des accompagnateurs de parcours et des "exhausteurs de compétences", dans une logique de leadership partagé. La qualité du management constituera un levier stratégique majeur de l'engagement collectif.

La tendance est au passage d'un management par le contrôle à un management par la confiance.

ENJEU CLÉ : instaurer un management post-hiérarchique et capacitant.

MOTS-CLÉS : leadership partagé - confiance - autonomie - accompagnement - développement humain - reconnaissance.

6. Carrières fluides et développement continu des compétences

» « *On ne fait plus carrière dans une entreprise, on fait carrière dans un écosystème.* » Participant, 2025.

À RETENIR : l'apprentissage sera continu, individualisé et expérientiel.

Les carrières se caractériseront par une adaptation constante aux mutations technologiques et organisationnelles. De nouveaux outils de reconnaissance (passeports de compétences, micro-certifications, open badges) permettront de valoriser les apprentissages informels et la polyvalence.

ENJEU CLÉ : construire une employabilité durable dans un monde incertain en construisant un capital de compétences évolutif et transférable.

MOTS-CLÉS : employabilité - apprentissage continu - transmission - reconnaissance - mobilité.

7. Réinvention de la performance au-delà du simple critère économique

» « *L'entreprise de demain ne sera jugée ni sur ses profits, ni sur ses discours, mais sur son impact.* » Participant, 2025.

À RETENIR : la performance ne sera plus mesurée uniquement à l'aune des résultats financiers.

Elle intégrera les dimensions sociales, humaines et écologiques. Le travail deviendra un laboratoire d'expérimentation, où bien-être, lien social et innovation seront sources de performance multidimensionnelle.

ENJEU CLÉ : redéfinir la performance comme alliance entre efficacité et éthique, c'est-à-dire une performance holistique et responsable.

MOTS-CLÉS : impact - bien-être - responsabilité - innovation - valeur partagée - durabilité.

8. Intégration des défis environnementaux et réduction de la pénibilité

» *« Le travail de demain sera durable, ou ne sera pas. »*
Participant, 2025.

À RETENIR : les impératifs de transition écologique transformeront les métiers et les pratiques. Les innovations technologiques permettront de réduire la pénibilité tout en favorisant la sobriété énergétique. L'écologie deviendra un principe structurant du travail, combinant performance et responsabilité.

ENJEU CLÉ : faire converger transformation écologique et transformation du travail.

MOTS-CLÉS : durabilité - sobriété - innovation verte - justice sociale - innovation responsable.

9. Incertitude et adaptabilité permanente

» *« L'agilité n'est plus une méthode : c'est une posture de survie. »*
Participant, 2025.

À RETENIR : l'incertitude deviendra la norme.

Les individus et les organisations devront cultiver une agilité permanente, fondée sur l'apprentissage continu et la résilience.

La capacité à désapprendre et se réinventer constituera un atout stratégique majeur. L'adaptation devient la compétence clé du XXI^e siècle.

ENJEU CLÉ : apprendre à naviguer dans l'incertain plutôt qu'à le craindre.

MOTS-CLÉS : agilité - résilience - plasticité cognitive.

10. Équilibre vie professionnelle / vie personnelle et droit à la déconnexion

» *« Le vrai luxe du futur, ce sera le temps de repos mental. »*
Participant, 2025.

À RETENIR : la frontière entre travail et vie personnelle s'efface, entraînant des risques de surcharge cognitive et émotionnelle.

Le droit à la déconnexion devient un pilier de santé mentale et d'équilibre durable. Les organisations doivent redéfinir leurs modèles temporels.

ENJEU CLÉ : instaurer une écologie du temps de travail et de la présence numérique.

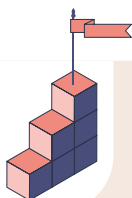
MOTS-CLÉS : équilibre - attention - qualité de vie - santé mentale - temporalité - déconnexion - bien-être.

Ces dix idées majeures dessinent les contours d'un travail plus réflexif, plus humain et plus durable. Elles invitent à repenser la relation entre travail, technologie et société, à redéfinir la notion de valeur et à réinventer les formes d'organisation autour du sens, du collectif et de la responsabilité. Le travail de demain sera à appréhender comme un écosystème relationnel, intégrant sens, durabilité, technologie et humanité. Cette transformation invite à repenser les fondements mêmes de la valeur :

- la valeur économique : produire autrement, avec moins de ressources mais plus d'intelligence ;
- la valeur sociale : retisser le collectif et renforcer les solidarités ;
- la valeur existentielle : redonner du sens à l'action humaine dans un monde automatisé/augmenté.

» *« Le futur du travail ne se décrète pas : il se cultive, à la croisée de la conscience et de la coopération. »* Participant, 2025.

L'éthique du travail futur reposera sur trois piliers : l'équité dans l'accès aux ressources, aux technologies et aux opportunités ; la responsabilité des organisations dans leurs impacts sociaux et écologiques ; la réflexivité individuelle et collective, pour apprendre à évoluer ensemble. Ces dix visions esquissent un nouvel imaginaire du travail.



Travailler demain - Dix visions pour refonder le sens, le collectif et la valeur du travail En trois mots : SENS - FLEXIBILITÉ - HUMANITÉ

Dirigeants, chercheurs, praticiens et acteurs RH ont exploré ensemble dix grandes visions du travail à l'horizon 2035. Ils mettent en évidence une dynamique double : une quête de sens renouvelée, au croisement du personnel et du collectif et une hybridation accélérée des formes d'emploi, des temporalités et des compétences, sous l'effet conjugué des mutations technologiques, sociales et écologiques.

« Le futur du travail n'est pas un horizon figé, mais un champ d'expérimentation sociale et humaine. » Participant, 2025.

Les 10 visions-clés

- **Quête de sens et réalisation personnelle** : le travail comme espace d'accomplissement et de lien social.
- **Flexibilité et autonomie** : la reprise du contrôle sur le temps, les parcours et les choix professionnels.
- **Rôle humain face à l'IA** : la réinvention de la valeur humaine dans des univers automatisés.
- **Retour du collectif** : la revalorisation de la coopération, de la transmission et de la solidarité.
- **Nouveaux paradigmes managériaux** : le leadership partagé et "exhausteur de compétences".
- **Carrières fluides et apprentissage continu** : la mobilité, les micro-compétences et la reconnaissance élargie.
- **Performance élargie** : le bien-être, l'utilité sociale et l'impact environnemental comme nouvelles boussoles.
- **Écologie du travail** : la sobriété, la durabilité et la réduction de la pénibilité.
- **Adaptabilité permanente** : la capacité à se transformer comme compétence clé.
- **Équilibre de vie et droit à la déconnexion** : la condition d'une santé mentale soutenable.

Les compétences de demain

Les travaux issus des groupes d'idéation sur le futur du travail et des compétences ont permis d'identifier un ensemble de « compétences métier » clés pour les prochaines décennies.

Les compétences « métier »

Ces compétences peuvent être organisées en six grandes thématiques, reflétant à la fois les transformations technologiques, organisationnelles, sociales et éthiques attendues dans le monde du travail de demain :

Compétences liées aux technologies numériques et à l'intelligence artificielle (IA)	Compétences managériales, organisationnelles et de transmission	Compétences liées au « care », à la santé et au social	Compétences en production et environnement	Compétences éthiques et réglementaires
• ingénierie et supervision de l'IA • collaboration avec les assistants IA spécialisés • gestion des données • évaluation et pertinence de l'IA • cybersécurité et infrastructure numérique	• organisation du travail et gestion du temps • management orienté sens • coordination des équipes • accompagnement des équipes • pédagogie et transmission des compétences • animation et circulation de l'information • gestion des organisations	• service d'aide à la personne - accompagnement des seniors • care et relation de proximité	• agriculture et production alimentaire • énergie • maintenance	• éthique • compréhension des cadres réglementaires



L'ensemble de ces compétences reflète l'évolution profonde des métiers et des organisations, dans un contexte marqué par la digitalisation, l'automatisation, la diversification des parcours professionnels et l'exigence d'éthique. Ces thématiques constituent des axes stratégiques pour les entreprises, les administrations et les institutions éducatives qui souhaitent anticiper et préparer les professionnels de demain. Cette présentation reprend le vocabulaire mobilisé par les participants lors de cette première université d'été de l'IH2EF. Toutes ne correspondent pas forcément au rédactionnel de compétence, tel que proposé par France Compétences (en verbe d'action entre autres) mais cette liste a au moins le mérite de préciser les thèmes de compétences attendues, selon ces personnes, pour le futur.



Les compétences transversales

Des compétences dites transversales ont également été mises en lumière lors des séances d'idéation. Elles se structurent autour de plusieurs thématiques :

- Communication et compétences relationnelles
- Pensée critique
- Analyse et résolution de problèmes
- Adaptabilité et capacité à se transformer
- Flexibilité et apprentissage continu
- Autonomie
- Organisation et gestion de soi
- Créativité et innovation
- Responsabilité et conscience environnementale/sociétale
- Résilience



LES COMPÉTENCES DES ENSEIGNANTS ET FORMATEURS DE DEMAIN

Les acteurs de demain dans l'éducation et la formation

Les évolutions récentes du travail et des compétences dessinent un profil d'acteurs hybrides et polyvalents dans le domaine de l'éducation, de la formation et de l'encadrement. Leur rôle dépasse la simple transmission des savoirs pour se concentrer sur l'accompagnement, le coaching et la facilitation, inscrivant leurs pratiques dans une logique de travail collectif et interdisciplinaire. Les données recueillies lors des séances d'idéation prospective identifient plusieurs catégories d'acteurs, dont les caractéristiques et missions sont détaillées ci-dessous :

Enseignants : enseignants-coachs et facilitateurs

Les enseignants de demain combineront expertise pédagogique et rôle d'accompagnement. Spécialisés dans la pédagogie de projet et les pédagogies actives, ils proposeront des parcours variés, incluant des reconversions professionnelles ou des secondes carrières. La connaissance pratique du monde professionnel constituera un socle indispensable pour relier théorie et pratique. L'intégration d'assistants digitaux (IA) permettra de challenger les apprenants et de développer leur esprit critique. Une catégorie spécifique, les enseignants-coachs de la vie étudiante, émergera pour soutenir l'accompagnement global des étudiants dans leur parcours universitaire.

Formateurs : passerelles entre expertise et formation

Les formateurs agiront comme interfaces entre le monde professionnel et les institutions éducatives. Souvent issus du milieu professionnel, ils collaboreront avec les structures académiques pour transmettre des compétences actuelles et pertinentes. La maîtrise des principes de neurosciences appliquées à l'apprentissage et des techniques d'animation de groupes sera indispensable pour favoriser l'engagement et l'efficacité pédagogique.

Managers : coaches, médiateurs et agents d'innovation

Les managers évolueront vers des rôles centrés sur la confiance, l'accompagnement et le développement des équipes. Leur leadership sera horizontal, orienté vers la co-construction d'objectifs et la facilitation des projets collectifs. Ils devront démontrer des qualités d'écoute, d'empathie et de médiation pour soutenir les dynamiques collaboratives et l'émergence d'innovations et de compétences nouvelles.

Acteurs RH : révélateurs de talents et de richesse humaine

Les professionnels des ressources humaines se positionneront comme des garants du capital humain, responsables du bien-être, du climat organisationnel et du développement des compétences en cohérence avec les besoins de performances de l'organisation. Leur rôle stratégique inclura l'accompagnement des potentiels individuels, la promotion de parcours professionnels flexibles et la participation active à la formation et au développement des collaborateurs.

Ces différents acteurs constituent, collectivement, les garants de la citoyenneté et de la responsabilité sociale des institutions éducatives et professionnelles. Leur action repose sur la synergie avec l'ensemble des parties prenantes, visant à redonner sens, attractivité et valeur aux métiers de l'éducation, de la formation et de l'encadrement.

Quelles seront leurs compétences ?

Les transformations du travail, de l'encadrement et de l'enseignement imposent aux acteurs de demain de mobiliser un large éventail de compétences, combinant savoir-faire métier et compétences transversales. Une synthèse des données recueillies lors des séances d'idéations prospectives permet de structurer ces compétences en cinq grandes catégories :

Compétences pédagogiques et d'accompagnement	Compétences humaines et relationnelles	Compétences transversales générales
• pédagogie active et de projet, intégrant des approches différenciées, inclusives et universelles • facilitation et animation • accompagnement des parcours • évaluation par les compétences • transmission du sens • gestion de l'erreur	• écoute, empathie et bienveillance • communication • intelligence émotionnelle • adaptabilité • flexibilité • résolution de conflits • médiation • animation du lien social • posture éthique et déontologique • intégrité • respect des normes • conscience morale	• esprit collaboratif • esprit d'équipe • esprit critique • polyvalence • ouverture d'esprit • apprentissage continu • gestion du stress • gestion du bien-être • prise en compte de l'interculturel

Compétences numériques et d'innovation	Compétences managériales et RH
• utiliser efficacement les technologies numériques et des assistants d'IA, y compris la conception de prompts pertinents • concevoir et animer des cours et formations en ligne • stimuler la créativité, accompagner l'innovation • développer des démarches de recherche scientifique appliquée	• manager par le "care" et la confiance : favoriser l'accompagnement, la bienveillance et l'autonomie des équipes • co-construire et reconnaître : définir objectifs et indicateurs avec les collaborateurs, reconnaître leurs contributions et besoins • gérer des potentiels et des parcours : soutenir le développement des compétences, proposer des expériences formatrices et accompagner les trajectoires professionnelles • développer une expertise disciplinaire et technique solide et actualisée dans son domaine pour garantir crédibilité, pertinence et sécuriser la performance

Les acteurs de demain seront donc des professionnels hybrides et polyvalents, alliant expertise disciplinaire, compétences transversales, humaines et pédagogiques entre autres. Leur rôle central consistera à accompagner, coacher, faciliter et donner du sens dans des environnements complexes, numériques et en constante mutation.

Comment les recruter et les former ?

Pour préparer les professionnels de demain, les données recueillies lors des séances d'idéation prospective mettent en lumière la nécessité d'une refonte complète des modalités de formation, de recrutement et de gestion des parcours de carrière. L'objectif est de développer des acteurs polyvalents, adaptables et fortement ancrés dans la pratique professionnelle.

Formation initiale et continue réinventée

» *« Il faut que les formateurs vivent le monde professionnel pour pouvoir réellement accompagner les apprenants. »*

La formation des acteurs de demain s'appuiera sur des approches hybrides et immersives, combinant théorie, mise en pratique sur le terrain et stages en entreprise, association ou collectivité, telles que présentées ci-dessous :

Approches pédagogiques innovantes

L'accent sera mis sur la pédagogie active, la formation par les pairs et la pairagogie, ainsi que sur l'utilisation d'outils numériques et d'avatars interactifs via l'IA pour les mises en situation. Les managers devront également être formés à la pédagogie, à l'écoute et aux outils RH.

Contenus diversifiés et actualisés

La formation intégrera des notions de neurosciences, de psychologie, de gestion des conflits, de compétences numériques et d'IA, ainsi que des enjeux sociétaux tels que la transition écologique, l'égalité hommes/femmes, l'inclusion et l'interculturalité. Une formation continue à la pédagogie est à proposer aux enseignants-chercheurs, ainsi qu'une spécialisation à l'accompagnement des parcours professionnels.

Développement des compétences transversales

La posture de coach, l'agilité relationnelle et le travail pluridisciplinaire seront des composantes essentielles.

Expériences professionnelles intégrées

Les enseignants et formateurs seront encouragés à acquérir des expériences en entreprise et à développer une approche interdisciplinaire.

Modalités innovantes

Le co-développement, le microlearning et l'animation de communautés apprenantes favoriseront l'implication active des apprenants par des séances d'idéation et de co-création.

Recrutement élargi et axé sur les compétences

» *« Les diplômes seuls ne suffisent plus : l'expérience et la capacité à transmettre sont décisives. »*

La sélection des acteurs de demain reposera sur des critères orientés compétences et expériences, au-delà du seul diplôme, cela suppose :

Une réforme des critères et des concours : l'évaluation portera sur l'expertise professionnelle, la capacité de transmission, l'ouverture, la curiosité et la posture pédagogique. Les connaissances en psychopédagogie, éthique et déontologie seront également prises en compte.

Une diversification des profils : le recrutement de profils internationaux, l'inclusion de candidats issus de secondes ou troisièmes carrières, la reconnaissance des parcours variés et des expériences professionnelles transférables seront valorisés.

La reconnaissance de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) : elle pourra être utilisée pour titulariser les contractuels expérimentés.

Une approche locale et adaptée : un recrutement contextualisé et local plutôt que strictement national, en adaptant les fiches de poste et les offres d'emploi pour refléter la diversité des situations d'enseignement est à préconiser.

Une professionnalisation des recruteurs : les compétences des jurys et des équipes de recrutement sont à renforcer pour assurer une sélection pertinente et équitable.

Évolution de carrière et environnement de travail flexible

» « La flexibilité et le collectif seront les clés pour attirer et fidéliser les talents dans le futur. »
Cadre pédagogique, 2025.

Les acteurs de demain évolueront dans des environnements professionnels flexibles, attractifs et coopératifs. Les points clés mis en évidence lors des séances d'idéation prospective sont les suivants :

Une fluidification et valorisation des parcours : faciliter les mobilités entre le public et le privé, encourager les expériences à l'international et valoriser tous les types de mobilités, y compris non-ascendantes.

Un accompagnement renforcé : développer le coaching, le mentorat et l'individualisation des parcours de formation.

Une amélioration de l'attractivité : valoriser financièrement et institutionnellement les métiers, réduire la charge administrative pour les formateurs.

Un développement du collectif : promouvoir le travail collaboratif, la co-construction des programmes et la dynamique de groupe.

La préparation des acteurs de demain nécessite une approche intégrée, combinant formation innovante, recrutement centré sur les compétences et parcours professionnels flexibles. Ces transformations visent à développer des professionnels hybrides, polyvalents et centrés sur l'humain. L'objectif est que ces personnes soient capables de faciliter, accompagner et donner du sens dans un environnement éducatif et professionnel en transformation.



ACQUISITION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES TOUT AU LONG DE LA VIE :

Comment construire un continuum éducatif ?

Comment l'école, l'université et l'entreprise travailleront ensemble pour construire, développer les compétences tout au long de la vie ?

La question « Avec qui ? » interroge les collaborations nécessaires entre les établissements d'enseignement, les universités, les entreprises et l'ensemble des acteurs impliqués afin de concevoir, développer et maintenir les compétences tout au long de la vie. Les données recueillies lors des séances d'idéation prospective mettent en évidence un large éventail d'acteurs, chacun jouant un rôle spécifique dans ce processus. Cinq grands types d'acteurs ont été identifiés :

1. Les institutions d'enseignement et de formation

- Établissements du second degré et de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR), publics et privés.
- Écoles, lycées, universités, CFA (Centres de Formation d'Apprentis), y compris les écoles internes aux entreprises.
- Organismes de formation continue, tels que les GRETA, le CNAM, ainsi que des acteurs privés spécialisés.
- Organismes de formation professionnelle, intervenant dans la certification et l'acquisition de compétences spécifiques.

2. Le monde de l'entreprise et les acteurs professionnels

- Entreprises, par la formation interne, l'accueil de stagiaires, l'alternance et le mentorat.
- Branches professionnelles et OPCO (Opérateurs de Compétences), pour l'identification des compétences clés et le financement des dispositifs.
- Fédérations syndicales et associations professionnelles, impliquées dans l'évolution des métiers et la défense des intérêts des acteurs.
- Partenariat individu-entreprise, centrée sur le développement mutuel des compétences.

3. Les autorités publiques et les territoires

- L'État et les ministères, incluant Intérieur, Santé, Agriculture entre autres, pour des sujets de sécurité, cybersécurité, etc.
- Collectivités territoriales, Régions et collectivités locales, acteurs clés dans l'organisation et la coordination des dispositifs de formation.
- France Travail et la DREETS, en tant que plateformes nationales d'orientation et d'accompagnement.
- CCI (Chambres de Commerce et d'Industrie), Préfectures et écoles du service public, pour la mise en œuvre et le suivi des programmes.

4. La société civile et les acteurs de soutien

- Associations (insertion, sport, culture, bénévolat) et acteurs de l'éducation populaire.
- Environnements sociaux et initiatives bénévoles, favorisant la participation et l'apprentissage informel.
- Pôles de compétitivité, permettant le partage des ressources et l'innovation collaborative.
- Personnes ressources, telles que médiateurs, conseillers en orientation ou responsables de parcours.
- Partenariats internationaux, pour promouvoir l'interculturalité et la reconnaissance mutuelle des certifications.

5. L'individu lui-même

- L'apprenant est au centre du dispositif, acteur de son développement et moteur de son épanouissement professionnel.
- Les usagers et bénéficiaires des dispositifs doivent être associés aux processus de conception et d'évaluation.

Une collaboration structurée entre ces différents acteurs est considérée comme cruciale pour le développement des compétences. Cela nécessite : la clarification des rôles de chaque acteur, la déconstruction des idées préconçues et la recherche d'un langage commun, la co-construction des besoins et des solutions, garantissant la pertinence et l'efficacité des dispositifs. Pour cela, il est proposé de mettre en place des partenariats public-privé structurés, des comités de pilotage rassemblant tous les acteurs concernés, des conseils de perfectionnement sectoriels thématiques, pilotés par les territoires, des liens pérennes entre institutions, entreprises, société civile et apprenants, pour créer un écosystème intégré de développement des compétences.

Selon quelles modalités ?

(Apprentissage, socle, formation continue, évaluation, certification, orientation)

Les travaux des groupes d'idéation prospective mettent en lumière un ensemble diversifié de modalités pour l'acquisition et le développement des compétences, en soulignant l'importance de la collaboration, de la flexibilité et de la reconnaissance des acquis. La synthèse ci-dessous organise ces modalités en quatre axes principaux :

1. Les modalités d'apprentissage et d'accompagnement seront diversifiées :

- tutorat, mentorat et coaching : ces dispositifs offrent un soutien personnalisé et permettent un suivi individualisé des apprentissages ;
- auto-formation : encouragée tout au long de la vie, accompagnée de certifications ou micro-certifications pour valider les acquis ;
- apprentissage en situation de travail (AFEST) : stages, immersions pratiques, y compris les dispositifs « vis ma vie », favorisent l'apprentissage direct et contextualisé ;
- pédagogies innovantes : apprentissage par projets (ex. EPI), learning expeditions, hackathons et projets collaboratifs pour développer l'autonomie et la créativité ;
- pairagogie et formation des formateurs : essentielles pour diffuser les compétences et renforcer l'impact des dispositifs d'apprentissage.

2. Les outils de reconnaissance et de valorisation des compétences seront les suivants :

- passeport de compétences : outil central pour la traçabilité, la visibilité et la valorisation des acquis dès le plus jeune âge permettant de relier les acquis aux parcours professionnels et de faciliter la mobilité et la progression de carrière, complété par des bilans réguliers et des outils de suivi harmonisés ;
- Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) et Validation de l'Expérience Sociale (VES) : dispositifs clés pour la reconnaissance formelle des compétences, bien que parfois difficiles à mobiliser ;
- micro-certifications et open badges : solutions pour reconnaître à la fois les compétences formelles et informelles.

3. Un cadre collaboratif et flexible sera nécessaire et reposera sur :

- un langage commun et une collaboration inter-acteurs : nécessaire entre écoles, universités, entreprises et autres acteurs pour définir les besoins et référentiels communs ;
- des comités de pilotage permanents : recommandés pour organiser les interactions, travailler par consensus et disposer d'un cahier des charges clair ;
- une flexibilité des parcours : modulaires, intégrant plusieurs employeurs, des années de césure, permettant de s'adapter aux besoins des individus ;
- un décroisement et une mixité des publics : ouverture des parcours (scolaire, alternance) aux jeunes, adultes en reconversion et divers profils ;
- une individualisation des parcours : dispenses, allègements et positionnements pour adapter la formation aux besoins spécifiques de chaque apprenant.

4. Le développement et la promotion des compétences sera au centre des préoccupations et ce, à plusieurs niveaux :

- compétences transversales : le développement des compétences socio-comportementales et psychosociales est essentiel ;
- capacité à apprendre et curiosité : la focalisation sur l'apprentissage autonome et la curiosité comme moteurs du développement professionnel ;
- rôle sociétal des entreprises : elles sont appelées à former pour l'avenir et à valoriser la formation et le développement des compétences comme capital immatériel ;
- information et communication : la diffusion régulière des dispositifs disponibles pour favoriser l'accès et l'adhésion des apprenants ;
- services d'accompagnement : la création de passerelles et de dispositifs d'aide, incluant agents IA ou conseillers en évolution professionnelle pour guider les individus dans leurs parcours.

Cette structuration illustre la nécessité d'un écosystème intégré et collaboratif, où l'apprentissage, la reconnaissance et le développement des compétences sont continus, personnalisés et en lien avec les besoins individuels, organisationnels et sociétaux.



Quels seront les lieux de développement des compétences ? La salle de classe de demain ?

Les données issues des groupes d'idéations prospectives mettent en évidence la grande diversité des lieux dédiés à l'acquisition et au développement des compétences. Ils soulignent également la nécessité de flexibilité, d'accessibilité territoriale et de diversité des environnements d'apprentissage, allant des espaces traditionnels aux environnements numériques et internationaux. La synthèse ci-dessous présente ces lieux de manière structurée.

1. Lieux d'enseignement et de formation traditionnels

- Établissements classiques : écoles, universités, lycées et centres de formation (GRETA, CFA) demeurent des piliers fondamentaux pour l'acquisition des compétences.
- Campus d'innovation et incubateurs : laboratoires, French corners et campus connectés, particulièrement pour les zones rurales ou mis à disposition par les collectivités territoriales.
- Salles de classe modulables : espaces flexibles intégrant différents aménagements et technologies immersives (réalité augmentée/virtuelle) pour favoriser des pédagogies actives et interactives.

2. Lieux d'apprentissage en situation de travail et immersions

- Entreprise : acquisition de savoirs techniques via alternance, stages, AFEST (Apprentissage en Situation de Travail), mentorat, laboratoires d'innovation et ateliers collaboratifs.
- Fonction publique : développement des compétences à la fois en formation et en situation de travail.
- Immersions pratiques : dispositifs tels que « vie-ma-vie », stages et PFMP, favorisant la projection professionnelle et le développement de l'empathie.

3. Tiers-lieux et espaces collaboratifs

- Espaces alternatifs : Fab labs, espace de co-working spaces, repair cafés qui favorisent le travail collaboratif et l'expérimentation.
- Pôles de compétitivité : lieux de partage de ressources et de compétences intersectorielles.
- Espaces stimulants pour la pédagogie de projet : contextes collaboratifs encourageant l'innovation et la créativité.

4. Espaces numériques et virtuels

- Plateformes en ligne : MOOC, communautés apprenantes, favorisant l'apprentissage à distance.
- Environnements virtuels : métavers, jeux vidéo, et simulations immersives pour des apprentissages expérientiels.
- Modalités distancielles : apprentissage synchrone et asynchrone, permettant flexibilité et accessibilité élargie.

5. Lieux associatifs, culturels et communautaires

- Associations et bénévolat : vecteurs de compétences sociales et civiques.
- Espaces culturels et sportifs : environnements favorisant le développement de compétences transversales.
- Médiathèques et réseaux sociaux : plateformes d'apprentissage dans la sphère citoyenne.

6. Lieux internationaux et échanges

- Mobilité internationale : programmes comme Erasmus, job shadowing (observation du travail) et Learning Expeditions en entreprise, offrant des expériences interculturelles et professionnelles enrichissantes.

7. Enjeux d'accessibilité et de maillage territorial

- Accessibilité géographique : nécessité de dépasser les contraintes territoriales, notamment dans les zones rurales ou sinistrées.
 - Organismes de proximité : délocalisation ponctuelle des dispositifs de formation pour un maillage optimal.
 - Espaces polyvalents : lieux dédiés à la formation, au travail ou à la culture, avec une grande souplesse organisationnelle, garantissant un accès équitable à tous les publics.
-

Cette structuration souligne l'importance de développer un écosystème d'apprentissage multiple et flexible, intégrant espaces physiques, numériques, associatifs et internationaux pour répondre aux besoins diversifiés des individus et des organisations tout au long de la vie.

Quelles seront les temporalités, pour acquérir, maintenir et former tout au long de la vie ?

Les travaux des groupes d'idéation prospective mettent en relief le fait que l'acquisition et le développement des compétences constituent un processus continu s'étendant tout au long de la vie. Ils soulignent l'importance de moments clés, de rythmes variés et de la flexibilité pour garantir l'efficacité des apprentissages.

1. Continuité et intégration permanente :

Le développement des compétences est un processus constant et continu, se déroulant « tout le temps » et « tout au long de la vie ». Il inclut des pratiques régulières, telles que l'introspection hebdomadaire et la mobilisation continue des compétences, afin de maintenir et réactiver les savoirs acquis. La formation est conçue pour être intégrée aux parcours professionnels, en parallèle avec la formation initiale ou continue, assurant ainsi un apprentissage permanent et contextualisé.

2. Phases spécifiques du parcours de vie et du parcours professionnel :

Début précoce de l'apprentissage : dès les premières années et pendant la scolarité, par exemple via les stages de 3^e à la terminale, pour poser les bases des compétences.

Période pré-professionnelle et en emploi : orientation, immersions, montée en compétences, reconversion et adaptation aux exigences du poste.

Transitions et ruptures de parcours : les moments de réorientation, de retour en formation, de reconversion, de chômage ou de congés sabbatiques constituent des phases cruciales pour l'acquisition ou la consolidation des compétences.

Post-retraite : apprentissage et transmission se poursuivent via les universités du 3^e âge, le bénévolat et l'engagement citoyen.

3. Rythmes et flexibilité des apprentissages :

Les temporalités sont multiples et nécessitent un équilibre entre temps de formation et temps de production. L'apprentissage doit être anticipé et se déployer « à chaque étape et autant que nécessaire ». Les rythmes flexibles favorisent les micro-formations à la demande et l'auto-formation continue. La démocratisation des périodes de césure et de formation pour les actifs, ainsi que la mise en place d'un crédit temps annuel mobilisable est envisagée pour offrir davantage de souplesse. L'apprentissage peut être structuré selon un rythme éducatif et une logique de formation progressive et modulée.

4. Accompagnement et outils de suivi :

Des dispositifs d'accompagnement récurrents, de bilans réguliers et de passeports de compétences sont essentiels pour assurer le suivi et la valorisation des acquis tout au long de la vie. Ces outils permettent de mesurer la progression, de repérer les besoins de mise à jour et de faciliter l'orientation dans les parcours professionnels et personnels.

Cette organisation en quatre axes principaux pointe la nécessité d'une vision globale et continue de l'apprentissage, où les compétences sont développées, reconnues et adaptées à chaque étape de la vie, dans des rythmes flexibles et avec un accompagnement structuré. Si cette synthèse confirme les tendances lourdes évoquées sur ces sujets depuis des années, elles restent cependant à généraliser dans la pratique.

Synthèse générale

Si les objectifs de cette première université d'été étaient de proposer des réponses à ces trois questions : Quelles visions prospectives pour le travail et les compétences ? Quels acteurs et quelles stratégies pour repenser la formation ? Comment bâtir un continuum éducatif entre école, université et entreprise ? À l'issue des différents temps d'échanges, tables-rondes et séances d'idéation, six champs de tension peuvent être mis en lumière :

1. **Flexibilité vs structuration** : Un besoin d'adaptabilité des parcours et de micro-formations tout en prenant en compte la nécessité de garantir la cohérence et la progression des compétences.
2. **Technologie vs valeur humaine** : L'IA et les outils numériques transforment les pratiques, mais le jugement humain, l'éthique et la créativité restent irremplaçables.
3. **Polyvalence vs expertise** : Les acteurs doivent combiner expertise disciplinaire, compétences transversales et pédagogie, sans diluer la qualité des savoirs fondamentaux.
4. **Reconnaissance des acquis vs diversité des parcours** : L'enjeu est de pouvoir harmoniser la validation des compétences (VAE, micro-certifications) avec des trajectoires variées et internationales.
5. **Rythmes d'apprentissage vs exigences professionnelles** : Le besoin de maintenir un apprentissage continu tout en répondant aux besoins immédiats de production et de performance.
6. **Accessibilité vs innovation** : L'accès aux environnements immersifs et numériques pour tous, y compris dans les zones rurales ou défavorisées.

Le futur des compétences et des acteurs de l'éducation et du travail repose sur l'intégration harmonieuse de l'humain et de la technologie, tout en prenant en compte les besoins de flexibilité et de continuité de l'apprentissage au sein d'un écosystème collaboratif garantissant sens, adaptabilité et inclusion. Les tensions principales et transversales qui ressortent de ces échanges concernent l'équilibre entre innovation et accessibilité, polyvalence et expertise, flexibilité et structuration. Pour conclure, les principales idées à retenir peuvent s'organiser en cinq thématiques clés :

Quête de sens et humanité au travail

Le travail doit concilier accomplissement personnel et contribution collective.

L'humain reste central face aux technologies et à l'automatisation.

Acquisition des compétences tout au long de la vie (FTLV)

Dynamique de développement de compétences hybrides et polyvalentes (maîtrise du numérique et de l'IA, management humain, production durable, éthique et cadre réglementaire & communication, pensée critique, adaptabilité, autonomie, créativité, résilience, apprentissage continu).

Processus continu et flexible, intégrant micro-formations, apprentissage en situation de travail, auto-formation et tutorat.

Reconnaissance formelle et informelle via des passeports de compétences, la VAE, les micro-certifications.

Collaboration et co-construction

Écosystème intégré entre établissements, entreprises, pouvoirs publics, associations et individus.

Langage commun et pilotage collaboratif pour définir les besoins, référentiels et dispositifs.

Éducation et formation des acteurs de demain

Enseignants, formateurs, managers et RH doivent être des coachs et facilitateurs, combinant expertise disciplinaire et pédagogie active.

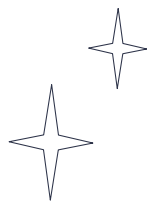
Formation initiale et continue repensée : immersive, hybride, intégrant expériences professionnelles et compétences transversales

Lieux d'apprentissage multiples

Espaces traditionnels (écoles, universités), immersifs (entreprises, AFEST), tiers-lieux collaboratifs, numériques et internationaux.

L'apprentissage dépasse les frontières physiques et temporelles, favorisant flexibilité et accessibilité.

Ce livre blanc aura permis la mise en lumière de pistes structurantes pour transformer l'écosystème Emploi-Formation-Compétences. Les participants à cette première université de l'IH2EF auront démontré, par la richesse de leurs travaux, que la logique de la démission - Ne plus savoir quoi faire et se laisser porter - et celle du maintien - Conserver ses croyances, ses acquis, ses pratiques - n'étaient pas adaptées à un monde de plus en plus incertain, complexe et turbulent. Une logique dite de rupture - Oser prendre conscience des enjeux de transformation et agir - semble être la voie à suivre au regard des enjeux de souveraineté, adossés à ce sujet de construction des compétences de demain !



Un grand merci à tous les participants pour leurs contributions,
aux animateurs (Fabien Claire, Aline Scouarnec, Sarah Alvès, Jean Pralong et Sébastien Payre)
et aux équipes de l'IH2EF pour avoir rendu ce moment de partage possible.



Institut des hautes études
de l'éducation et de la formation

IH2EF

www.ih2ef.gouv.fr

