

L'orientation Compétences, un changement de paradigme dans l'enseignement supérieur

Session organisée par la Société Française de Management, animée par Aline Scouarnec, professeur des Universités à l'Université de Caen

Dans le cadre de la préparation du séminaire d'hiver 2023, la SFM organise quelques sessions permettant de comprendre les rôles et conceptions des compétences dans l'enseignement supérieur et la recherche en management, en lien avec leurs places dans les organisations.

Pour ce faire, nous avons convié notre collègue Aline Scouarnec, dont les travaux portent sur les compétences et l'évolution des métiers, à inaugurer le cycle des sessions de préparation du séminaire d'hiver.

La SFM n'entend pas prendre position, en tous cas, à ce stade, sur les différentes conceptions de la compétence et de son rôle. Nous visons à éclairer le débat dans l'objectif d'accompagner la réflexion des enseignants-chercheurs face à ce sujet complexe.

Table des matières

Résumé de l'exposé d'Aline Scouarnec.....	2
1. Rappel du contexte	2
Rappel du contexte : un changement de paradigme.....	2
La logique compétences et le rôle de France Compétences.....	4
Des évolutions réglementaires en provenance du Ministère du Travail	5
Une fragmentation en Blocs de Compétences, micro-crédentials et autres ...	8
2. L'Orientatation Compétences	11
3. L'agenda pour l'ESR	11
Agenda #1 – Fiches RNCP, MAC, évaluation des compétences, innovations technico-pédagogiques.....	11
Agenda #2 – Vision et stratégie des ESR, observatoire prospectif des métiers et des compétences	11
Agenda #3 – Sensibilisation et formation des équipes, animation des équipes pédagogiques et administratives.....	11
Agenda #4 – Suivi du développement des compétences des étudiants (conseil et orientation en amont, évaluation des compétences, innovations technico-pédagogiques, passeport de compétences), insertion professionnelle, suivi des alumni	11
Résumé des discussions.....	13
Ressources complémentaires :	18

Résumé de l'exposé d'Aline Scouarnec

Plutôt orientées sur la notion de compétences au sein des entreprises, les recherches d'Aline Scouarnec et de Franck Brillet portent aujourd'hui sur les effets que peut produire cette notion dans le cadre de l'enseignement supérieur. Sollicités par le réseau des IAE pour rédiger les premières fiches RNCP des Masters en Sciences de Gestion, Aline Scouarnec et Franck Brillet ont ainsi débuté une réflexion sur ce qu'ils considèrent être un « changement de paradigme ».

1. Rappel du contexte

Depuis trois ans, Aline Scouarnec est membre de la CEFDG (Commission d'Evaluation des Formations et Diplômes de Gestion), qu'elle accompagne dans la mise en œuvre de l'*Orientations Compétences* telle qu'Aline Scouarnec et Franck Brillet la définissent au sein des Écoles de Management (membres de la CEFDG). Ils ont également entamé des discussions avec l'HCERES pour que les prochaines habilitations des Universités soient plus exigeantes sur le sujet. Si des principes clés et des déclinaisons des textes existent bien, beaucoup de co-construction reste à faire quant à ces nouvelles modalités de développement des compétences des étudiants. Pour ce faire, le métier d'enseignant-chercheur va nécessairement évoluer vers celui d'un acteur devant accompagner l'employabilité des étudiants, sortant ainsi de son rôle classique (*i.e.* celui de dispenser des cours initiés par ses recherches). C'est en cela qu'Aline Scouarnec et Franck Brillet considèrent qu'il s'agit d'un changement de paradigme s'inscrivant dans une transformation du contexte global.

Rappel du contexte : un changement de paradigme

Ce changement de paradigme prend place à différents niveaux. Tout d'abord, la société et le monde en général se transforment : que ce soit sur le thème de la transition numérique, de la prise de conscience écologique, des nouveaux *business models*, ou encore de la transformation du travail, les enseignants-chercheurs ne peuvent être étrangers à ces évolutions lorsqu'ils forment des étudiants au management et lorsqu'ils préparent leurs programmes de formation.

Ces évolutions produisent des effets sur les attentes des individus, qu'ils soient clients, usagers, consommateurs. Les enseignants-chercheurs doivent également accompagner un « marketing de soi » : développement de l'image numérique des étudiants, valorisation de leur personnalité, de leur positionnement sur le marché du travail. La crise COVID a contribué à rebattre les cartes des relations sociales dans l'entreprise ; les relations à l'autre et au collectif ont évolué. Ces changements perturbent nos fonctionnements classiques, surtout au sein des sciences de gestion où nous avons l'habitude d'identifier des fonctions et métiers précis. L'idée de transversalité et de fragmentation apparaît.

Ces bouleversements du contexte dans lequel évoluent les entreprises transforment les métiers, les compétences, les contenus de formation, mais aussi la mission et le métier d'enseignant-chercheur, tout comme le périmètre de l'Université ou des Écoles de Commerce.

Aline Scouarnec et Franck Brillet s'appuient, dans le cadre de leurs réflexions, sur une grille maffesolienne identifiant d'un côté un monde dit moderne, relativement simple et, de l'autre, un monde postmoderne où de nombreux aspects du monde précédant volent en éclat. Cela a des

implications sur la formation, sa démocratisation, ainsi que sur l'*adaptive learning*. La réflexion d'Aline Scouarnec et Franck Brillet s'appuie sur le cadre de la post-modernité en le justifiant comme suit. Il ne suffit plus d'accompagner les étudiants pour qu'ils travaillent demain (au sens tripalium, *i.e.* qu'ils gagnent leur vie, qu'ils aient un salaire, qu'ils soient positionnés). Les critères mesurant l'insertion seront peut-être à revisiter plutôt dans des logiques d'impact remplaçant les indicateurs quantitatifs en place. La logique très rationnelle évolue vers une logique plus émotionnelle. Si l'« expérientiel » est un vocabulaire développé dans les organisations, il n'est pas étranger au monde de l'enseignement supérieur. Il est donc nécessaire que les enseignants-chercheurs s'approprient cela pour accompagner autrement les étudiants dans le développement de leurs compétences et leur positionnement tout au long de la vie. Quatre transformations majeures prennent place dans le monde du travail :

→ Celle du rapport à la personne : vers des parcours de formation plus personnalisés.

→ Celle du rapport au travail. Il sera nécessaire de réfléchir plus avant sur une prospective des métiers et des compétences de demain afin de préparer les étudiants et de construire des formations en phase avec ces sujets. Nos établissements devront également être plus précis dans leurs projets stratégiques. Très peu d'IAE aujourd'hui construisent un projet stratégique, alors que cela fait partie des outils permettant la réflexion.

→ Celle du rapport au temps : les individus sont entrés dans une logique de formation tout au long de la vie.

→ Celle du rapport à l'espace : où va-t-on enseigner ? Va-t-on continuer à enseigner dans des salles de classe ? Irons-nous enseigner dans les entreprises, au sens de partager des projets ? Est-ce que les étudiants travaillent sur de vraies missions, etc. ?

Le développement des formations en apprentissage conduit les étudiants à partager leur temps entre l'entreprise et l'établissement d'enseignement supérieur. La question qui se pose est celle du degré de partage et de co-construction entre ces mondes. Nous ne nous inscrivons pas dans une simple dynamique de changement mais réellement dans un changement de paradigme posant le concept de transformation. De leur analyse de la transformation, Aline Scouarnec et Franck Brillet mettent l'accent sur les thématiques suivantes : l'organisation, le métier, la stratégie et la culture. S'il est possible de faire évoluer quelques pratiques pédagogiques, de créer des outils pour suivre par exemple les compétences de nos étudiants, l'essentiel est de penser un plan de transformation des établissements en y transformant la culture, la stratégie, le métier et l'organisation. Évidemment, l'évolution des outils, des conditions de travail et des pratiques suivront.

Aline Scouarnec et Franck Brillet estiment (*cf. encadré 1*) que nous étions hier dans une « logique de l'avoir », *i.e.* que le rôle des enseignants-chercheurs était de délivrer du savoir. Aujourd'hui, le rôle des enseignants-chercheurs doit être de développer l'employabilité. Les programmes et contenus doivent évoluer d'une liste de cours organisée sous forme d'UE vers des fiches RNCP organisées en Blocs de Compétences, et vers des maquettes en MAC (modules d'acquisition des compétences). Les lieux de formation formalisés (salle de classe) vont devenir multiples, tant physiques que distanciels. En rapport avec la didactique et la pédagogie, nous devons nous orienter vers des activités innovantes et non plus nous baser sur des ressources

standardisées. Enfin, le contrôle des connaissances sommatif évoluera vers l'évaluation des compétences avec un passeport ou un portefeuille de compétences. Là se pose la question des nouvelles formes de certification : badges numériques, micro-crédentails, et toutes formes de co-branding avec des certifications obtenues *via* différents types d'organismes qui compléteront les diplômes classiques.

Encadré 1. La grille maffesolienne des changements en cours, présentée par Aline Scouarnec

Les transformations en cours	Avant : la logique de l'avoir	Après : la logique de l'être
Vision et stratégie	Délivrer du savoir Organiser la transmission du savoir « Consommation passive » à court terme Stratégie défensive	Développer l'employabilité Accompagner la construction des parcours professionnels Co-construction innovante tout au long de la vie Stratégie pro-active Veille prospective des métiers et compétences
Programmes et contenus	Liste des cours organisés en UE Approche disciplinaire plutôt théorique Parcours standards – de masse	Fiches RNCP en Blocs de compétences Maquettes en MAC (Modules d'Acquisition de Compétences) Approche interdisciplinaire et appliquée Parcours personnalisés – sur mesure
Lieux et modalités	Lieux formalisés : salle de classe, amphithéâtre Présentiel, supports classiques de cours	Lieux multiples Mix learning : présentiel et distanciel Approche « phygitale » via des plateformes numériques
Didactique et pédagogie	Ressources standardisées Animation descendante et de masse	Activités innovantes, contextualisées Animation en mode inversé ou renversé, personnalisé
Évaluation et reconnaissance	Contrôle des connaissances – sommatif Qualifications, diplômes	Évaluation des compétences – portefeuille de compétences Formatif Certifications, badges, micro-credentials Employabilité et insertion professionnelle

La logique compétences et le rôle de France Compétences

Afin de distinguer la façon dont on passe d'une logique de qualification à une logique de compétences, ainsi que les effets de cette évolution dans l'Enseignement Supérieur en termes d'évaluation, Aline Scouarnec partage des éléments sur la notion de compétences (*cf. encadré 2*). La réflexion d'Aline Scouarnec et de Franck Brillet s'inscrit dans la logique de France Compétences (*cf. encadré 2*).

Encadré 2 – Des précisions sur la notion de compétence, présentées par Aline Scouarnec

<p>La notion de compétence professionnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La compétence est située - La compétence se construit dans l'action et résulte d'un processus - La compétence est transférable - La compétence mobilise des ressources pour agir - La compétence est un savoir agir reconnu
--



Des évolutions réglementaires en provenance du Ministère du Travail

Ces évolutions s'inscrivent dans les réformes liées au droit du travail, en particulier celles de la formation professionnelle. Certes, des textes importants proviennent du Ministère de l'Enseignement Supérieur mais, aujourd'hui, les transformations qui nous concernent sont conduites par le Ministère du Travail et ce, depuis les lois Delors (1971), jusqu'à la réforme Pénicaud (2018), et au plan France 2030 (2021).

Les éléments sur l'émergence du cadre réglementaire sont présentées dans l'*encadré 3*.

Encadré 3 – Émergence du cadre réglementaire sur la notion de compétence, présentée par Aline Scouarnec

Contexte français
<p>Les diplômes et les titres :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Références pour beaucoup de parties prenantes : individus, entreprises, marché du travail ; - Indices d'une qualification à venir <i>via</i> l'acquisition d'un niveau de compétences (loi de 2002 sur la VAE) ; - Ensemble composite de « certifications » regroupées dans un registre commun : le RNCP (diplômes de l'Éducation Nationale, de l'ESR, de l'agriculture, de la santé, titres des CCI, CQP de branches, ...) <p>Création du CPF (loi du 05/03/2014) :</p> <p>Première fois qu'un texte législatif consacre la notion de « bloc de compétences » puisque les formations éligibles au CPF sont sanctionnées par une certification enregistrée au RNCP (géré par la CNCP) ou « une partie identifiée de certification professionnelle est classée au sein de Répertoires et vise l'acquisition d'un bloc de compétences ».</p>
<p style="text-align: center;">Évolutions de la formation professionnelle par la voie scolaire</p> <p>L'introduction de Blocs de Compétences dans les diplômes professionnels (rapport n°2015-078, novembre 2015).</p> <p>Les Blocs de Compétences dans le système français de certification professionnelle : entrée en vigueur en 2016.</p>
<p style="text-align: center;">Avec le soutien de la Commission Européenne</p> <p>Rapport relatif au référencement du cadre national français des certifications professionnelles, au cadre européen des certifications pour l'apprentissage tout au long de la vie, à l'auto-référencement du cadre français de certification de l'enseignement supérieur, au cadre général des certifications pour l'espace européen de l'enseignement supérieur.</p>

La loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel (loi Pénicaud, 2018) est très structurante et comporte l'exigence de l'enregistrement des formations au RNCP. Elle est reprise par France Compétences, dont l'un des documents distingue les niveaux de compétences (*cf. encadré 4*).

Le niveau 7 correspond au niveau de Master ; pour celui-ci, ces textes orientent à fois les référentiels de compétences, mais également les niveaux attendus en termes de savoirs, savoir-faire, responsabilité et autonomie. En termes de savoirs, il s'agit de connaissances hautement spécialisées, dont certaines sont « à l'avant-garde du savoir dans un domaine et à l'interface de plusieurs domaines de travail » (cf. loi). Aline Scouarnec questionne : Avons-nous aujourd'hui, dans nos formations de niveau Master, une vraie réflexion sur la qualité de l'enseignement eu égard au niveau de recherche des équipes, voire aux travaux de recherche nationaux et internationaux ? Selon Aline Scouarnec, la traduction des avancées en matière de recherche n'est pas suffisamment valorisée dans les formations, que ce soit à l'Université ou dans les Écoles de Commerce, alors que le lien enseignement/recherche (exigence de niveau 7) sera de plus en plus déterminant.

Encadré 4 – Le nouveau cadre français de certification professionnelle (loi Pénicaud)

Niveau	Savoirs	Savoir-faire	Responsabilité et autonomie
Définition	Le descripteur concerne la progression dans les connaissances pour exercer les activités professionnelles du niveau (les processus, les matériaux, la terminologie relative à un ou plusieurs champs, ainsi que les connaissances théoriques)	Le descripteur concerne la profession : - De la complexité et de la technicité d'une tâche, d'une activité dans un processus - du niveau de maîtrise de l'activité professionnelle - De la mobilisation d'une gamme d'aptitudes cognitives et pratiques - Du savoir-faire dans le domaine de la communication et des relations interpersonnelles, dans le contexte professionnel - De la capacité à transmettre des savoir-faire	Le descripteur concerne la progression dans les domaines suivants : - L'organisation du travail - La réaction face à l'aléa - L'appréhension de la complexité de l'environnement - La compréhension d'interaction dans les activités d'autres champs professionnels, permettant d'organiser son propre travail, de le corriger ou de donner des indications à du personnel encadré. - La participation au travail collectif - Le niveau d'encadrement
1	/	/	/
2	Connaissances générales de base et connaissances générales propres à un champ d'activité	Effectuer des activités simples et résoudre des problèmes courants à l'aide de règles et d'outils simples en mobilisant quelques savoir-faire professionnels dans un contexte de structure.	Travailler sous supervision, avec un degré restreint d'autonomie. Rendre compte de sa contribution au collectif de travail.
...			
7	Connaissances hautement spécialisées, dont certaines sont à l'avant-garde du savoir dans un domaine et sont à l'interface de plusieurs domaines de travail	Élaborer des stratégies alternatives pour le développement de l'activité Piloter des groupes de travail dans un des domaines interdisciplinaires ou spécialisés, le cas échéant dans un contexte multiculturel	Organiser et développer les activités en intégrant des problématiques scientifiques, sociétales et éthiques. Initier et conduire des collaborations professionnelles. Superviser et conduire les travaux d'autrui.

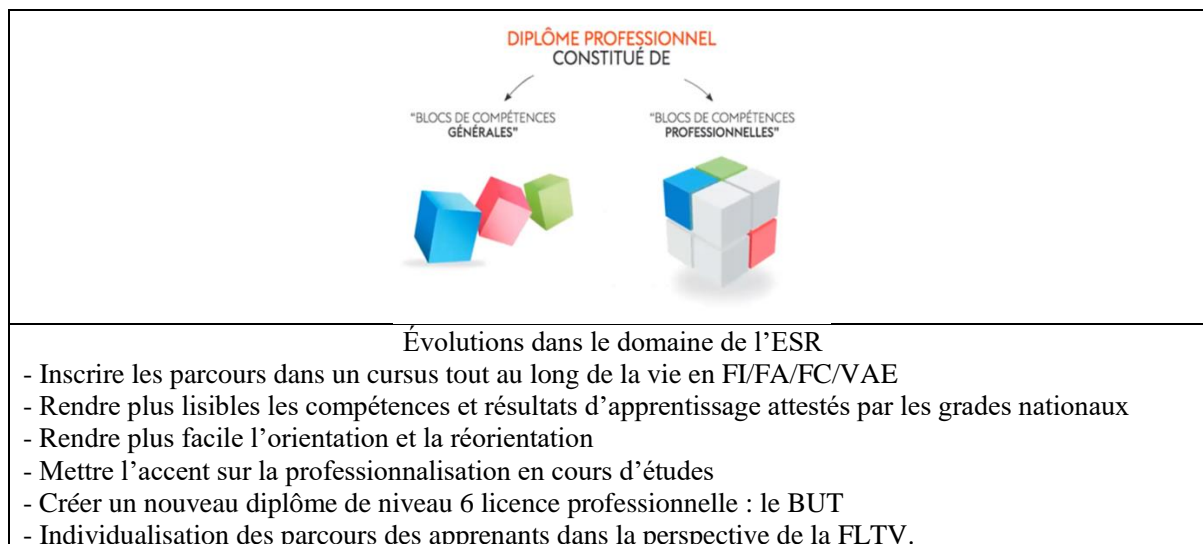
			Gérer et transformer les contextes professionnels complexes Evaluer les risques et les conséquences de son activité.
8	Connaissances à l'avant-garde d'un domaine de travail ou d'études et à l'interface de plusieurs domaines	Identifier et résoudre des problèmes complexes et nouveaux impliquant une pluralité de domaines, en mobilisant les connaissances et les savoir-faire les plus avancés. Concevoir et piloter des projets et des processus de recherche et d'innovation. Apporter des contributions novatrices dans le cadre d'échanges de haut niveau, et dans des contextes internationaux.	Gérer ou piloter des organisations dans le cadre des groupes ou dans le cadre d'activités complexes ou interdisciplinaires. Gérer des situations complexes ayant pour conséquence de modifier les organisations de manière significative. Évaluer et anticiper les conséquences possibles dans les champs impactés.

Aline Scouarnec souligne que nous sommes entrés dans une logique de certification mais ne souhaite pas approfondir le sujet dans le cadre de cette session. Nous renvoyons le lecteur à l'*encadré 5*.

Encadré 5 – Une logique de certification, présentée par Aline Scouarnec

<p style="text-align: center;">De la certification professionnelle au RNCP¹</p> <p>Obtenir une certification professionnelle est un levier pour sécuriser les parcours professionnels et s'insérer durablement dans l'emploi. C'est pourquoi France Compétences s'attache à établir et garantir la pertinence des certifications et leur adéquation avec les besoins de l'économie. Cet organisme effectue un travail d'enregistrement, de mise à jour et de lisibilité des certifications inscrites au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).</p> <p>Certification professionnelle : désigne tout diplôme, titre ou certificat de qualification professionnelle remis à une personne pour attester de sa qualification. La certification vise la validation des compétences professionnelles au sens du Code du Travail.</p>
<p style="text-align: center;">Les blocs de compétences : émergence d'un concept</p> <p>Un concept non stabilisé selon les certificateurs Des méthodes de « découpage » des référentiels diverses Des positions incertaines sur la relation entre les blocs et les certifications complètes → Une vraie interrogation sur l'ingénierie de construction des différentes certifications.</p>
<p style="text-align: center;">Les blocs de compétences (créés en 2014, devenus obligatoires en 2018) dans le système français de certification professionnelle</p> <p>La loi de septembre 2018 a donné une définition des blocs de compétences au travers de l'article L6113-1 du Code du Travail : « Les certifications professionnelles sont constituées de blocs de compétences, ensembles homogènes et cohérents de compétences contribuant à l'exercice autonome d'une activité professionnelle et pouvant être évalués et validés ».</p>

¹ <https://www.francecompetences.fr/fiche/certifications-le-role-de-france-competences/>



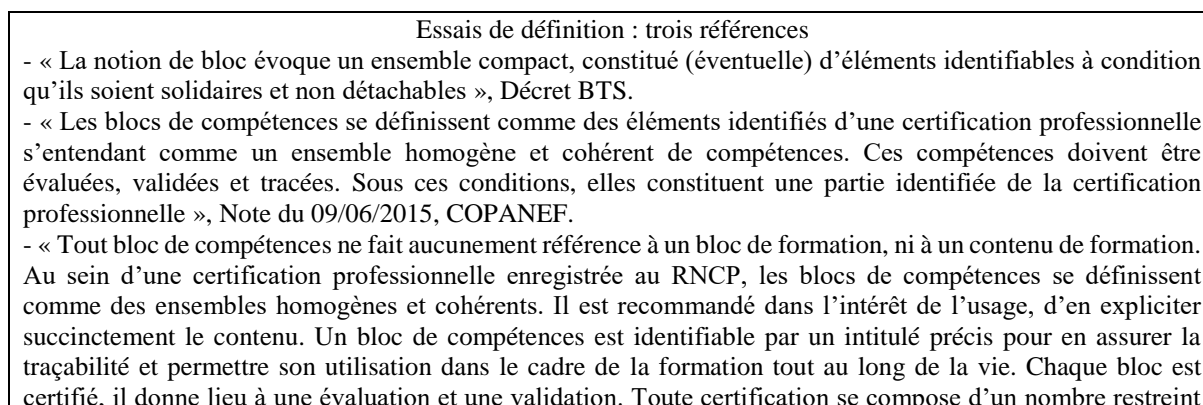
Ces évolutions réglementaires mettent en évidence l'orientation compétences ainsi que l'idée selon laquelle les enseignants-chercheurs devront accompagner chaque individu dans la construction de sa trajectoire professionnelle. Cela correspond à l'évolution de la mission des enseignants-chercheurs d'un rôle qui était principalement de « former », vers un rôle qui consiste à « accompagner la trajectoire professionnelle de nos étudiants ».

Ces évolutions produisent des effets à différents niveaux, traduits de la sorte dans la réflexion d'Aline Scouarnec et de Franck Brillet : effets sur la vision et la stratégie des établissements, sur les programmes et les contenus, sur les lieux et modalités de formation, sur la pédagogie et la didactique, sur l'évaluation et la reconnaissance. Ces éléments appellent une profonde réflexion permettant une inscription dans la dynamique d'*Orientation Compétences*, avec une dimension stratégique et de transformation, ce qui diffère de l'Approche Par Compétences (APC). L'APC se centre sur les programmes, le contenu, avec des innovations pédagogiques et un léger maquillage compétences, mais ne permet pas de conduire une réflexion prospective et stratégique, ni une réflexion sur la manière dont les enseignants-chercheurs vont pouvoir accompagner les étudiants plus en amont, mieux pendant, et surtout tout au long de la vie.

Une fragmentation en Blocs de Compétences, micro-crédentials et autres ...

Les définitions et les éléments liés aux Blocs de compétences sont présentés dans l'*encadré 6*.

Encadré 6 – Définitions et éléments liés aux Blocs de compétences, présentés par Aline Scouarnec



de blocs, sans qu'il y ait de minimum ni de maximum, à titre indicatif une certification peut comporter 4 blocs de compétences ou 7 ou davantage », Commission Nationale de la Certification Professionnelle, 19/11/2015.

Quelques principes observés et possibilités

Chaque bloc liste plusieurs compétences dans une logique de cohérence et d'homogénéité, c'est-à-dire que :

- La formulation de la compétence obéit au même registre de langage et de présentation tout au long du référentiel (en particulier en commençant toujours par un verbe d'action) ;
- Une compétence donnée n'apparaît qu'une seule fois dans l'ensemble du référentiel de compétences d'un diplôme donné ;
- Les compétences exprimées ne peuvent être comprises qu'à la lumière des conditions d'exercice des activités ou des tâches, des indicateurs d'évaluation et enfin des savoirs associés. Ce point est important car il permet de différencier les niveaux de diplômes (on peut effectivement retrouver une même compétence dans un diplôme de niveau 4 et un diplôme de niveau 6 mais elle sera évaluée de façon différente car les activités et/ou les contextes et/ou les savoirs associés seront différents).

Les compétences transversales peuvent aussi être évaluées en tant que bloc si cela est jugé utile.

La loi de 2018 a créé la possibilité de passerelles entre différentes formations inscrites au RNCP, ce qui nécessite de nouveaux efforts pour écrire les certifications.

Effets et conséquences des blocs

Chaque bloc donne lieu à une évaluation globale et à une validation. À partir du moment où il y a cohérence entre un pôle d'activités emblématique, le bloc de compétences associé et la modalité d'évaluation, la validation d'un bloc) qu'elle que soit sa forme, y compris par la VAE) a une valeur sur le marché de l'emploi.

Outre l'acquisition progressive du diplôme, la mise en place des blocs permet une plus grande fluidité des parcours tout au long de la vie et réduit la distance entre formation initiale et formation continue.

L'introduction de blocs est un développement significatif pour promouvoir la FTLV et l'intégration dans le marché de l'emploi.

Questions en suspens à forts enjeux ...

Problématiques observées :

- L'incertitude du vocabulaire et la grande hétérogénéité des dénominations ;
- L'hétérogénéité de construction des certifications et des blocs de compétences.

Risques :

- Émiettement des certifications (perte de repères pour les individus et les employeurs) et dévalorisation de la certification sur le marché du travail.

Enjeux et pistes :

- L'autonomie des blocs de compétences par rapport à la certification complète ;
- La construction de blocs de compétences communs à plusieurs certifications ;
- Le développement de recherches sur « l'analyse du travail », la définition des concepts, les métiers, etc.

Les deux évolutions les plus importantes, selon Aline Scouarnec, sont les suivantes : l'apparition des micro-crédentials et l'évolution de la place de la formation tout au long de la vie. Cela pose la question de l'offre de services que nous devons développer tout au long de la vie des individus. Cela pose également la question suivante : Comment découper les formations en blocs, puis en microcrédits (qui seront peut-être des diplômes d'université) ? Comment ces micro-crédits ou ces diplômes d'université pourront constituer nos futurs Masters ? Nous assistons donc à une fragmentation qui permettra à chacun d'accompagner son développement de compétences tout au long de la vie. Aline Scouarnec précise que nous devons être au rendez-vous de ces transformations en raison de la concurrence d'Écoles de Commerce qui, pour certaines, n'ont pas pignon sur rue, mais qui se positionnent bien par rapport aux entreprises parce qu'elles vendent de la professionnalisation. Il est donc nécessaire, pour les universités, de faire connaître et de valoriser beaucoup plus les formations (à travers principalement l'utilisation du marketing et de la communication). Ces transformations sont importantes également car les enseignants-chercheurs vont devoir participer à la construction d'un accompagnement tout au long de la vie.

Encadré 7 – Les microcrédits

<p style="text-align: center;">Le rôle de la Commission Européenne</p> <p>La Commission Européenne a adopté le 10/12/21 une proposition de recommandations du Conseil sur les micro-certifications, dans le cadre de la stratégie en matière de compétences et de la communication sur la réalisation d'un espace européen de l'éducation d'ici 2025.</p> <p>La Commission Européenne veut établir un concept européen de micro-certification, en donne une définition et des normes communes, et améliore leur reconnaissance transfrontalière.</p> <p>Volonté de s'accorder sur une définition claire des micro-certifications, sur les principes clés de leur création et sur les conditions de leur délivrance.</p> <p>Cette proposition se couple à une autre, adoptée le même jour, sur les comptes de formation individuels.</p> <p>En 2016, seuls 37% des adultes avaient suivi une formation dans l'année. Le plan d'action sur le socle européen des droits sociaux prévoit qu'à l'horizon 2030, au moins 60% de tous les adultes devraient participer à des activités de formation chaque année.</p>
<p style="text-align: center;">Éléments de contexte</p> <p>La volonté de la Commission Européenne est de :</p> <ul style="list-style-type: none">- Dépasser les frontières nationales ;- Dépasser les démarcations sectorielles ;- Dépasser la frontière public / privé. <p>Des recommandations sont faites sur la place des micro-certifications dans l'éducation et la formation et les politiques du marché du travail, afin de « permettre à tous de compléter ses compétences ou d'en acquérir de nouvelles selon des modalités personnalisées et inclusives ».</p>
<p style="text-align: center;">Éléments clés et définition des micro-certifications</p> <p>Les micro-certifications se définissent comme ce qui valide les acquis d'un « petit apprentissage (comme un cours ou une formation de courte durée) » et un moyen « souple et pointu d'aider les individus à développer des savoirs, aptitudes et compétences dont ils ont besoin pour leur épanouissement personnel et professionnel »².</p> <p>Il s'agit de formations modulaires et empilables.</p> <p>« Les établissements supérieurs d'éducation et de formation explorent déjà activement l'usage des micro-certifications », indique un nouvel espace internet de la Commission Européenne intitulé « Questions et réponses : comptes de formation individuels et micro-certifications »³.</p>
<p style="text-align: center;">Objectifs et résultats attendus</p> <p>« L'objectif est de veiller à la qualité des micro-certifications et à la transparence de leur délivrance pour que les compétences certifiées soient réputées fiables et incitent les apprenants, travailleurs et demandeurs d'emploi à rechercher le bénéfice des micro-certifications ».</p> <p>L'offre de petites formations permettra d'accroître le rôle des établissements d'enseignement supérieur dans les domaines de la formation continue et de l'apprentissage tout au long de la vie. La flexibilité de cette offre et la possibilité de certifier ces formations de courte durée attireront des profils d'apprenants plus diversifiés dans l'enseignement supérieur.</p> <p>« Les micro-certifications pourraient contribuer à améliorer la réactivité de l'enseignement supérieur aux besoins du marché du travail et à élargir sa portée et son rôle ».</p>
<p style="text-align: center;">À quoi servent les micro-certifications ? À qui s'adressent-elles ?</p> <p>Les micro-certifications peuvent servir à mener un perfectionnement ou une reconversion professionnelle pointue et personnalisée pour répondre à des besoins de compétences émergents dans la société et sur le marché du travail. Grâce à leur souplesse, elles peuvent être conçues et délivrées par toute une gamme de prestataires dans de nombreuses situations différentes.</p> <p>Les micro-certifications peuvent être utilisées pour des mesures ciblées d'activation du marché du travail et d'inclusion. Elles ne se limitent à aucune catégorie de population mais s'adressent à tous, indépendamment de l'âge, de l'activité ou du niveau d'éducation.</p> <p>Source : « Questions et réponses : comptes de formation individuels et micro-certifications »</p>
<p style="text-align: center;">Exemples internationaux</p> <p>Australie : Un gouvernement engagé avec un budget conséquent. Une plateforme nationale.</p> <p>Nouvelle-Zélande : Démarche très intégrée. Un système de micro-accreditations. Des universités engagées.</p> <p>Ontario : Une communauté d'établissements engagés (45 membres). Un soutien d'eCampusOntario.</p> <p>Grande-Bretagne : Un nouveau programme de micro-certifications consacré aux techniques d'enseignement en ligne avec l'Open University.</p>
<p style="text-align: center;">Une concurrence inattendue ... Le bouleversement des règles du jeu !</p>

² <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=fr&catId=1223&furtherNews=yes&newsId=10118>

³ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/qanda_21_6477

Coursera : 3 800 cours gratuits pendant la crise sanitaire.
Intel sur Udacity propose un programme de micro-certifications dédié à l'intelligence artificielle.
FutureLearn et Microsoft lancent avec la plateforme asiatique CloudSwyft un programme de micro-certifications sur l'intelligence artificielle.
EdX (plateforme créée par Harvard et le MIT) et son programme de micro-bachelors.

2. L'Orientation Compétences

L'*Orientation Compétences* s'organise en trois piliers :

- Pilier #1, Vision et stratégie : la vision et la stratégie de l'établissement, des formations, des parcours de développement des compétences à construire en prenant en compte les besoins des territoires ;
- Pilier #2, Management des équipes (administratives et enseignantes) et GRH : l'intérêt est ici de réfléchir à des modes de management et de GRH permettant d'embarquer l'ensemble du personnel dans l'Orientation Compétences ;
- Pilier #3, Accompagnement renouvelé du développement des compétences des étudiants : comment accompagne-t-on autrement les étudiants ? Il s'agit de l'expérientiel étudiant, de la façon dont on repense l'accompagnement.

3. L'agenda pour l'ESR

Agenda #1 – Fiches RNCP, MAC, évaluation des compétences, innovations technico-pédagogiques

Les enseignants-chercheurs travaillent déjà sur les fiches RNCP. Ils commencent à travailler sur les maquettes en MAC, c'est-à-dire que qu'ils devront traduire les fiches RNCP afin de ne plus avoir de maquettes sous la forme de matières, mais sous la forme de modules d'acquisition de compétences. La dernière étape sera l'évaluation des compétences.

Agenda #2 – Vision et stratégie des ESR, observatoire prospectif des métiers et des compétences

Le second chantier consiste à évoluer vers une réflexion stratégique, voire vers des réflexions prospectives sur les métiers en fonction des territoires. Certains territoires ont déjà entamé ces réflexions.

Agenda #3 – Sensibilisation et formation des équipes, animation des équipes pédagogiques et administratives

La question qui se posera également est celle de savoir comment les institutions accompagneront les équipes pour gérer ces transformations.

Ces trois agendas correspondent aux trois piliers de l'*Orientation Compétences*.

Agenda #4 – Suivi du développement des compétences des étudiants (conseil et orientation en amont, évaluation des compétences, innovations technico-pédagogiques, passeport de compétences), insertion professionnelle, suivi des alumni

Un 4^{ème} agenda consistera à suivre le parcours de l'étudiant (qu'Aline Scouarnec appelle la « chaîne de valeur »), avec plus de conseil en amont, une évaluation beaucoup plus fine pendant, le tout à l'aide d'outils innovants. L'ESR (Enseignement Supérieur et La Recherche) se dirigera vers le Passeport Compétences ou Passeport Professionnel, en lien avec ce que la

Caisse des Dépôts réalise actuellement⁴. Le réseau des IAE a décidé de suivre le mouvement en travaillant sur un Passeport Professionnel IAE France qui pourra être décliné dans chaque IAE. Aline Scouarnec et Franck Brillet travaillent sur son contenu et la solution digitale qui l'accompagnera, afin de viser l'insertion professionnelle et le suivi des anciens étudiants.

Pour conclure, Aline Scouarnec précise qu'à court terme, tous les établissements d'enseignement supérieur devront travailler sur les trois piliers principaux :

- Un plan stratégique de transformation et une réflexion sur le monde du travail de demain (prospection des métiers et des compétences) ;
- L'« expérimental compétences » pour les équipes pédagogiques et administratives afin d'impliquer ces dernières dans les transformations ;
- Tout cela doit être au service des étudiants. Les dossiers à venir sont donc les suivants :
 - o L'évolution des fiches RNCP en fonction des programmes ;
 - o La traduction des maquettes en MAC ;
 - o L'acquisition d'outils digitaux permettant de tracer l'évolution des compétences des étudiants ;
 - o Les innovations pédagogiques devant permettre une meilleure évaluation des compétences ;
 - o Les badges numériques et micro-crédentials à intégrer ;
 - o L'insertion de ces éléments dans un passeport professionnel. Les étudiants auront un diplôme agrémenté de badges numériques, de micro-crédits, qui pourra être co-brandé avec des branches professionnelles, des grandes entreprises ou administrations. Ce Passeport suivra l'étudiant tout au long de sa vie. Peut-être pourra-t-il, à l'avenir, être interfaçable avec les Systèmes d'Informations RH (SIRH) des entreprises, afin d'y tracer les compétences qui auront été évaluées, validées par le monde professionnel et qui devront être accompagnées de « preuves de compétences » ;
 - o Cela nécessitera à terme de nouvelles compétences au sein des établissements pour tracer ces éléments et suivre le plan d'accompagnement des compétences tout au long de la vie.

Aline Scouarnec et Franck Brillet considèrent que l'*Orientation Compétences* irriguera tant la stratégie, le pilotage des équipes et que l'accompagnement des étudiants. Pour eux, cette *Orientation* dépasse largement l'approche par compétences (APC).

⁴ <https://politiques-sociales.caissedesdepots.fr/le-passeport-de-competences-bientot-sur-mon-compte-formation>

Résumé des discussions

Frédérique Alexandre Bailly indique que l'ONISEP pilote un programme financé par France 2030 (Avenir(s)). Ce programme prépare les apprentis et étudiants à l'orientation tout au long de la vie et est entièrement fondé sur la notion de compétences, partant de ce qui existe déjà au sein de l'Éducation Nationale (les compétences transversales et les compétences évaluables, toutes deux entrant dans un socle commun de connaissances et de compétences), en l'élargissant aux compétences acquises lors des activités extra-scolaires, et en insérant le tout dans un Passeport Compétences qui s'intégrera au Passeport Compétences de l'Enseignement Supérieur et ensuite à celui du Ministère du Travail (en train d'être développé par la Caisse des Dépôts). L'ONISEP travaille sur ce projet avec un consortium d'Universités. L'objectif est de concevoir un outil qui embarquera les enseignants dans l'évaluation des compétences. Dès la rentrée 2026, l'outil sera mis à disposition aux Universités qui voudront s'en saisir pour faciliter l'évaluation des compétences des étudiants et les verser vers le Passeport du Ministère du Travail.

Il est nécessaire que les enseignants-chercheurs en sciences de gestion réfléchissent à la signification de l'évolution des formations sous forme de compétences. Aline Scouarnec l'a bien reliée à la question de la prospective et de la stratégie mais il ne faut pas délaissier la question du risque de ces évolutions. Le rôle de la SFM est de mettre en lumière le rôle des enseignants-chercheurs en sciences de gestion quant à ce lien particulier avec le monde du travail et quant à la compréhension de ce que les compétences ont à faire avec la prospective des métiers. En effet, nous connaissons cette problématique un peu mieux que les autres disciplines puisque le cœur de notre métier est de former des étudiants pour aller travailler dans les organisations.

Aline Scouarnec répond qu'il est important de commencer par embarquer les acteurs clés :

- Le MESR : nécessaire de faire passer des messages à Madame la Ministre et de mettre en lumière, à son niveau, les expérimentations qui réussissent. Une prise de conscience au plus haut niveau est nécessaire.
- La CEFDG : l'évolution des critères d'évaluation des programmes fait ses preuves, nous observons des résultats extraordinaires sur le terrain. Nous en sommes encore loin dans les universités.
- L'HCERES : l'HCERES mène un projet de réflexion sur l'évolution de l'évaluation. Les fiches d'évaluation iront plus loin en termes d'exigences par rapport aux universités qui devront démontrer qu'elles sont bien dans une dynamique d'accompagnement du développement des étudiants.

Frédérique Alexandre Bailly répond que les universités sont déjà concernées par l'évolution de l'évaluation HCERES mais la plupart ne savent pas comment faire. La question qui se pose alors est celle de l'accompagnement, de la formation des personnels et de la simplification.

Julienne Brabet manifeste sa surprise quant au tableau maffesolien présenté auquel elle ne s'identifie pas. Cela fait des décennies que nos étudiants réalisent des projets collectifs en lien avec les entreprises, etc. La représentation présentée ne correspond pas, selon elle, à la réalité.

Par ailleurs, ces projets de transformation semblent préparer l'Amazon University. Formons-nous les étudiants à être curieux, à avoir l'esprit critique, à coopérer et à se connecter avec les autres ? Cela doit être le centre de la formation universitaire. Julienne Brabet précise ne jamais avoir formé pour s'adapter aux organisations, mais pour s'y adapter et les transformer. L'approche compétences fait craindre une négation des libertés universitaires qui jusqu'à présent ont constitué le moteur et la différenciation de l'université. Ces formations à la découpe, avec les micro-certifications, vont faire le lit de l'Amazon University qui sera bien meilleure que l'université dans ce domaine d'adaptation au marché du travail.

Aline Scouarnec répond que l'idée principale du tableau maffesolien est de sortir d'une logique de diplôme pour aller vers une logique de parcours, plus individualisée.

Concernant le second point, l'insertion professionnelle et le développement des compétences ne remet pas en cause une université au caractère universaliste. L'université doit continuer à développer des compétence transversales (curiosité, esprit critique ...). L'idée est surtout d'évaluer ce type de compétences, de les accompagner de preuves de compétences qui permettront à l'étudiant de les valoriser devant des employeurs ou autres. Pour ce faire, il est nécessaire de repenser l'accompagnement, la pédagogie et d'être aidé par des outils.

Frédérique Alexandre Bailly évoque les 5C des compétences du XIX^{ème} siècle (créativité, collaboration, esprit critique, communication, compassion). L'une des difficultés rencontrées est de faire prendre conscience aux élèves et étudiants 1) de l'importance de ces compétences (aux yeux des employeurs), 2) du fait qu'ils possèdent certaines compétences au-delà de ce que l'évaluation sommative qu'ils ont subie peut leur faire croire. Par ailleurs, la question de l'évaluation des compétences transversales et des *soft skills* de façon générale est délicate car elle peut faire perdre confiance en soi quand elle est mal réalisée.

Les enseignants-chercheurs en Sciences de Gestion ont une contribution à faire en termes de réflexion sur l'accompagnement des étudiants dans le développement de leurs capacités à transformer les organisations. C'est aussi, certainement, ce que les étudiants attendent : ils ont envie de changer la Société dont ils héritent. Un de nos rôles, en tant qu'enseignant-chercheur, est de leur faire prendre conscience qu'ils possèdent une partie des compétences nécessaires pour ce faire, et de les aider à les développer. Cette question est distincte de celle de l'évaluation, qui est tout aussi complexe.

Julienne Brabet souligne la différence entre l'évaluation classique et l'évaluation formative. La dernière est la plus intéressante dans le cadre d'un accompagnement. En effet, l'essence du métier d'enseignant-chercheur est d'avoir un apport à la Société. L'*Orientation Compétences*, qui semble relever d'un modèle de formation à la découpe, ne semble pas contribuer à notre projet collectif, à notre travail assidu pour accompagner les étudiants.

Aline Scouarnec demande à Julienne Brabet ce qu'elle entend par « formation à la découpe ». Il y a le risque de l'Amazon University ou autre, et c'est pour cela que l'Université doit se différencier, et regarder ce que ces nouveaux concurrents font afin de pouvoir proposer autre chose.

Selon Aline Scouarnec, les badges numériques ne relèvent pas d'un modèle de formation à la découpe, mais d'une forme ludique d'évaluation et de reconnaissance des compétences. Il est bien sûr nécessaire, derrière, de construire un dossier de preuve de la compétence. Par exemple,

on peut attribuer un badge « esprit critique », ce qui constitue une avancée dans l'accompagnement et la réflexion de l'individu sur ces propres compétences (métiers ou transversales). Concernant les micro-crédits, c'est autre chose. Ici effectivement, on peut penser à la découpe des diplômes. Par exemple, un Master pourra être la succession de plusieurs DU. Cela s'inscrit dans une logique de formation tout au long de la vie. Cette approche vaut principalement pour les étudiants en formation continue. Plutôt que de s'inscrire dans une formation qui dure un ou deux ans, certains pourront réaliser la formation en 3, 4 ans, avec des césures, etc. L'idée c'est de les accompagner lorsqu'ils sont en emploi, tout au long de la vie. Le modèle de formation « à la découpe » ne remet pas en cause les valeurs fondamentales de l'Université française.

Paul-Raymond Boucher demande comment est perçu le Passeport Compétences par les entreprises.

Aline Scouarnec répond qu'avec Franck Brillet, ils sont sur l'expérimentation d'un modèle IAE France. Ce qui importe, pour les entreprises, c'est le fait que le passeport puisse s'interfacer avec les SIRH.

Frédérique Alexandre Bailly souligne le manque d'uniformité des référentiels. Par exemple, au sein d'un même OPCO, les branches peuvent avoir des référentiels différents. Les entreprises intéressées par la logique compétences et qui ont les moyens développent aussi leurs propres référentiels. Ainsi, la problématique qui va se poser sera celle de la traduction, au sein des entreprises, des compétences qui seront inscrites dans les Passeports Compétences (ouverts pour tous les citoyens dès 15 ans). Notons que derrière le Passeport Compétences du Ministère du Travail, nous retrouverons le ROM 4.0 qui prévoit une traduction vers encore d'autres systèmes de compétences et ce, de façon que l'entreprise puisse utiliser les compétences du Passeport telles que définies par son propre référentiel, afin de pouvoir positionner le salarié dans l'entreprise.

Aline Scouarnec est d'accord sur le fait que cette question d'alignement des référentiels devra être posée mais ce qui lui semble encore plus important c'est la construction des preuves de compétences. Il est nécessaire de faire du feedback de compétences. Par exemple, Aline Scouarnec travaille avec des start-ups qui proposent du feedback de compétences, ce qui permet d'avoir des visions différentes sur la compétence et d'enrichir la vision qu'on peut avoir d'un individu et de ses compétences.

Anonyme – Y-a-t-il des débuts de certifications ou d'évaluation concernant les preuves de compétences ? Y-a-t-il des organismes et, si oui, lesquels, qui travaillent sur l'évaluation des *soft skills* que l'on sait cruciales pour les employeurs ?

Selon **Frédérique Alexandre-Bailly**, il y a bien des organisations qui travaillent sur ces questions mais il est difficile de savoir si les méthodes sont généralisables et surtout si elles sont éthiques. Beaucoup d'entreprises se développent sur ces sujets. Il s'agit d'un gigantesque marché.

Aline Scouarnec ajoute qu'il y a, par exemple, beaucoup de startups qui développent des outils technologiques intéressants – bien qu'il faille toujours analyser la qualité des référentiels proposés. Aline Scouarnec et Franck Brillet ont collaboré avec une entreprise dont l'activité est

de faire du feedback de compétences. Ils ont pu enrichir le référentiel proposé. Pour chaque compétence, l'entreprise pose 4 questions. L'étudiant se retrouve alors avec du *scoring* (via une application mobile). Aline Scouarnec utilise cette application pour ses étudiants, de concert avec le travail d'une association dont les bénévoles interviennent pour les faire réfléchir sur leurs compétences transversales. L'étudiant choisit quelques-unes des compétences du référentiel proposé par l'entreprise suscitée puis travaille avec le conseiller bénévole à l'établissement de preuves de compétences (sous forme de dossier). Ces dossiers sont évalués. Par exemple, les étudiants peuvent y expliquer la manière dont ils développent leur créativité ou leur esprit critique avec des preuves et un *scoring* d'une vingtaine de personnes qui attestent que l'étudiant possède ou non la compétence en question.

Aline Scouarnec estime qu'il faut aujourd'hui que nous testions, chacun, différents outils et qu'une sorte de retour d'expérience s'installe au sein d'un réseau d'enseignants-chercheurs. Chaque enseignement doit être assorti d'une réflexion sur les compétences métiers et les compétences transversales, en lien avec un travail sur les maquettes en MAC. Derrière chaque matière, il est nécessaire d'identifier les micro-compétences métiers et transverses qui seront transmises à l'étudiant. Pour ce faire, il est possible de mobiliser les étudiants en formation continue pour la création ou révision des référentiels de compétences, tout comme des acteurs du territoire ou de certains secteurs d'activité. C'est cela qui permettra aussi de différencier les formations que nous proposons.

Olivier Saulpic fait part de son impression selon laquelle la justification de ces évolutions place la question de l'employabilité au cœur de la réflexion, mais ne laisse pas beaucoup de place à la critique. Est-ce que l'employabilité est avoir un esprit critique ? La justification qui a été donnée, dans cette présentation, des évolutions en cours est celle de la transformation du monde qui nous entoure, mais sans prendre en compte le rôle que les entreprises jouent dans cette transformation (dans un sens qui peut être négatif).

Aline Scouarnec répond que, bien sûr, les entreprises sont au cœur de l'écosystème. L'employabilité est ici entendue dans un sens très large, avec une vision d'accompagnement tout au long de la vie, et non dans une logique restreinte d'insertion. La notion d'employabilité doit considérer la façon dont l'Université permet aux étudiants de développer leur positionnement sur un marché du travail qui évolue constamment. Les définitions de l'employabilité peuvent différer.

Aline Scouarnec constate que les formes d'emploi évoluent et que le monde du travail se fragmente. De plus en plus, les individus ont (ou vont avoir) plusieurs employeurs et plusieurs métiers au cours de leur vie. Ainsi, la question pourrait être la suivante : Comment être un citoyen du monde employable ? si cela peut nuancer le concept d'employabilité qui est connoté. Aline Scouarnec ne se situe pas dans une vision de l'employabilité qui serait : « le marché du travail demande ça, donc il faut former des étudiants avec tels profils ». L'objectif de l'*Orientation Compétences* est d'ouvrir les étudiants aux champs des possibles qu'offre le monde du travail.

Frédérique Alexandre-Bailly complète en précisant que l'un des intérêts de la démarche du Ministère du travail, c'est le fait que le Passeport Compétences soit ouvert à partir de 15 ans et jusqu'au décès de l'individu. C'est-à-dire que ce Passeport n'a pas de rapport avec le fait de travailler ou pas. La logique est de dire que les compétences ne servent pas exclusivement le

travail ou l'emploi. Par exemple, le côté esprit critique n'est pas vraiment demandé par les entreprises. Le côté citoyenneté mondiale, le fait de partager une même planète ... Cela peut avoir un rapport avec le monde du travail, mais pas seulement. Derrière cette logique de doter les élèves et les étudiants de compétences, il y a une autre logique, sous-jacente, qui est celle d'une nouvelle vision de l'éducation, comprenant bien sûr l'insertion professionnelle, mais aussi le fait que nous allons donner aux étudiants (et en amont, aux élèves), autre chose qu'une éducation aux disciplines traditionnelles.

Aline Scouarnec précise qu'elle est peut-être passée trop vite sur les évolutions de l'écosystème, car ce qui était le plus important à ses yeux était la Loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel, qui est très structurante. Cette loi se situe sur la thématique « ouvrir le champ des possibles », puisqu'elle parle « liberté de choisir son avenir ». Il faut bien noter qu'elle est conçue par le Ministère du Travail.

Julienne Brabet rappelle qu'autrefois, les Humanités étaient privilégiées. Un arbitrage, ou rééquilibrage, devrait être réalisé entre Humanités et Employabilité, ce dernier terme étant extrêmement connoté.

Selon **Aline Scouarnec**, il serait en effet intéressant de retravailler la définition de l'employabilité dans une version employabilité VS humanités. Par ailleurs, on observe des injonctions diverses, en provenance de nombreuses institutions françaises et/ou étrangères d'accréditation, qui sont centrées sur la technicité : c'est-à-dire que dans une formation en gestion, il faudrait laisser les humanités de côté. Or, cette ouverture est nécessaire, il faut des fondamentaux, des tronc communs. C'est également quelque chose à travailler au niveau des orientations stratégiques de nos institutions, car ce sont elles qui orientent les programmes. Il s'agit de combats quotidiens, car nous ne sommes pas tous d'accord sur le fait d'ouvrir les formations en gestion aux humanités.

Nathalie Fabbe-Costes indique avoir été élue à la CFVU AMU à une période où l'Université tentait de mettre en place une approche compétences. Les évaluations HCERES ont alors été très bureaucratique bureaucratie, l'occasion de « cocher des cases », un simulacre. N'est-on pas en train de soigner le dossier de preuves plutôt que l'étudiant ? Nathalie Fabbe-Costes précise qu'elle n'est pas hostile à la démarche compétences, mais a l'impression d'une grande machine bureaucratique qui oblige les enseignants-chercheurs à cocher des cases, et de laquelle nous ne sommes pas satisfaits.

Par ailleurs, Nathalie Fabbe-Costes s'inquiète de l'effet que ces transformations peuvent produire sur l'idée que les étudiants se font de la formation. Cette usine à gaz, ce type d'approche et ce type d'instrumentalisation leur donnent-ils envie de travailler ?

Aline Scouarnec précise que la démarche *Orientation Compétences* cherche à éviter l'usine à gaz, qu'il faut essayer de simplifier au maximum. L'idée est d'avoir des principes généraux, puis des applications locales. Dans le rapport sur le Futur du travail (Futur of Work), il y a cette idée de fragmentation. Aujourd'hui, les individus cherchent à avoir plusieurs employeurs, parce qu'ils saturent. Nous sommes à la fin de l'histoire moderne avec ses organigrammes en silo qui ne correspondent pas à ce que les individus recherchent. Les étudiants préfèrent s'orienter vers des petites structures. Aujourd'hui, nous devons réfléchir à la façon dont nous pouvons réenchanter le monde du travail, par exemple en redonnant du sens, en travaillant l'esprit

critique, ... L'objectif est que les étudiants sortent de l'Université avec le maximum de préparation, d'envie de réussir leur vie, pas que professionnelle.

Pour conclure, **Aline Scouarnec** ajoute qu'il ne faut pas occulter la question des standards internationaux (AACSB, EQUIS, AMBA...), qui eux aussi évoluent, et avec lesquels nous devons être alignés.

Ressources complémentaires :

Livre Blanc FNEGE, AUNEGE, Réseau IAE :
https://pmb.cereq.fr/doc_num.php?explnum_id=7710

CEFDG, Note sur l'approche Orientation Compétences et les attendus de la CEFDG :
<https://www.cefdg.fr/CEFDG/Autres/Documents/2021/Note%20CEFDG%202021-2022%20Orientation%20Compétences%20V2%20oct2021.pdf>

Rapport relatif au référencement du cadre national français des certifications professionnelles, au cadre européen des certifications pour l'apprentissage tout au long de la vie, à l'auto-référencement du cadre français de certification de l'enseignement supérieur, au cadre général des certifications pour l'espace européen de l'enseignement supérieur :

https://www.francecompetences.fr/app/uploads/2021/05/20210528_FC_Rapport_EUROPE_certification_FR_final_WEB_dp.pdf