



# YNOV SE DOTE D'UN CONSEIL SCIENTIFIQUE: UNE STRATÉGIE POUR LE FUTUR

---

DOSSIER DE PRESSE



## YNOV SE DOTE D'UN CONSEIL SCIENTIFIQUE: UNE STRATÉGIE POUR LE FUTUR

Ynov, premier acteur français de l'enseignement supérieur technique dans les métiers du numérique, du cinéma et de l'audiovisuel avec 11000 étudiants fréquentant ses 12 campus (10 campus Ynov, 2 campus Eicar), poursuit son engagement envers l'excellence pédagogique au service de l'employabilité (92% en sortie de Mastère avec un salaire moyen de 36K€, comparable aux grandes écoles) et de l'émancipation de ses étudiants.

Cette ambition est désormais portée par la mise en place d'un Conseil Scientifique constitué de :

- **Julie Burguburu**, Secrétaire générale de TF1 ;
- **Gilles Moyses**, Docteur en Intelligence Artificielle et CEO de reciTAL ;
- **Laurence Devillers**, Professeure en informatique appliquée aux sciences sociales à l'Université Paris-Sorbonne et chercheuse au LISN-CNRS ;
- **Muriel Touaty**, Partner Éducation, Recherche & Innovation chez Onepoint et ancienne CEO de Technion France ;
- **Renaud Large**, Directeur des études et de la stratégie chez PLEAD (HAVAS-VIVENDI) et expert associé à la fondation Jean Jaurès.

Le Conseil donne ses recommandations à **Lionel Desage**, Président d'Ynov et **Anil Benard-Dende**, Directeur général.

Il est coordonné par **Renaud Chenu**, Directeur des affaires publiques et de la communication et animé par **Rachel Nullans**, Dirigeante du cabinet de conseil en stratégie RN Conseil.



## MURIEL TOUATY

Partner Education, Recherche & Innovation chez Onepoint & ancienne CEO de Technion France

Diplômée en sciences politiques de l'Université de Tel Aviv, Muriel Touaty a démarré sa carrière dans une Start-up spécialisée dans les domaines de la communication améliorée et des relations publiques. Elle a dirigé le Technion France (représentation française du Technion, l'Institut Technologique d'Israël, à Haïfa) pendant 17 ans (jusqu'en 2019), où elle a joué un rôle clé dans la dynamisation des échanges entre les acteurs des écosystèmes de part et d'autre de la Méditerranée, positionnant le Technion France comme un acteur clé dans son domaine. Elle a également été Vice-Présidente du département Marketing Europe Business Layers, Start-up qui a développé le e-provisioning logiciel, où elle a travaillé de 1997 à 2002.

En janvier 2020, Muriel Touaty a rejoint onepoint, où elle assume le rôle de Partner Education & Innovation. Sa mission est d'accélérer les partenariats stratégiques avec l'écosystème académique, en mettant l'accent sur la recherche et l'innovation.

Décorée en 2009 de l'Ordre National du Mérite par Valérie Pécresse, elle est promue au grade de Chevalier de la Légion d'Honneur par le Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation par Frédérique Vidal en 2022.



## JULIE BURGUBURU

Secrétaire générale du groupe TF1

D'abord auditrice puis maîtresse des requêtes au Conseil d'État, Julie Burguburu a occupé de nombreuses fonctions de haute direction au sein de l'administration publique française. De 2014 à 2016, elle a été directrice adjointe de cabinet auprès du Président de l'Assemblée nationale, Claude Bartolone, puis de 2016 à 2017, auprès de Bernard Cazeneuve, successivement ministre de l'Intérieur puis Premier ministre. Elle dispose d'une expérience internationale de quatre années en Chine, à Shanghai où elle a exercé, pour Veolia Water, les fonctions de secrétaire du comité exécutif, de Director for General Analysis avant d'embrasser la Vice-Présidence en charge de la transformation en 2013. Après une première expérience dans le secteur audiovisuel en 2019, comme secrétaire générale et directrice des affaires juridiques d'Eutelsat, elle devient en janvier 2023, secrétaire générale du groupe

TF1. Ancienne élève de l'ENA et diplômée de Sciences Po Paris, Julie Burguburu dispose d'un parcours académique diversifié, détenant un master en droit privé général ainsi qu'un master en relations et économie internationales obtenu aux Etats-Unis (Johns Hopkins School of Advanced International Studies). Elle a également suivi la 71ème session de l'IHEDN (Poldef).

Chevalière de l'ordre national du mérite, elle siège au conseil d'administration de plusieurs associations dont le Musée des arts décoratifs (MAD Paris), ainsi qu'au collège de l'Autorité de la Concurrence comme membre non permanent. Elle est également réserviste citoyenne de l'armée de l'air et de l'espace - membre du réseau ADER ainsi que du cercle Fontenoy.



## LAURENCE DEVILLERS

Professeure en informatique appliquée aux sciences sociales à l'Université Paris-Sorbonne & Chercheuse au LISN-CNRS

Laurence Devillers est une professeure d'université et chercheuse au CNRS en informatique appliquée aux sciences sociales. Après des études en informatique à la Sorbonne, elle réalise une thèse à l'Université Paris Saclay sur la reconnaissance de la parole et une habilitation à diriger des recherches sur l'informatique affective. Elle enseigne à Sorbonne Université, et est également présidente de la Fondation Blaise Pascal de médiation en mathématique et en informatique. Chercheuse au CNRS au Laboratoire Interdisciplinaire des Sciences du Numérique (LISN), Laurence Devillers dirige l'équipe de recherche Dimensions affectives et sociales dans les interactions parlées et a une chaire en IA 'HUMAINE': HUman-MACHINE Affective Interaction &

Ethics. Ses domaines de recherche portent principalement sur l'interaction homme-machine, la détection des émotions, le dialogue oral et la robotique affective et interactive.

Laurence Devillers est activement impliquée dans l'éthique de l'IA, participant à plusieurs comités nationaux et internationaux. Elle défend l'inclusion des femmes dans les sciences et a été récompensée par la Légion d'honneur en 2020 pour ses contributions à la recherche et son engagement éthique.



## GILLES MOYSE

Docteur en Intelligence Artificielle & CEO de reciTAL

Gilles Moyses est auteur et entrepreneur, président de la société reciTAL, une start-up d'IA dédiée au traitement automatique du langage et des documents. Il a publié en septembre 2023 aux éditions du Robert «Donnerons-nous notre langue au ChatGPT ?», préfacé par Etienne Klein.

Après une expérience de conseil de 8 ans, entre la France, l'Inde et l'Algérie, il a effectué un doctorat en IA à Sorbonne Université, puis a créé reciTAL. Aujourd'hui reciTAL compte une vingtaine de collaborateurs, et travaille avec les grands groupes comme les PME pour automatiser et accélérer le traitement des mails, des documents et la recherche d'information.

Il nourrit l'ambition de « débrancher les solutions numériques américaines et coûteuses des téléphones, ordinateurs, logements pour revenir à des solutions européennes, open source, frugales ».

Il a enseigné l'IA à Sciences Po et à ESCP Europe. Il a fait partie de la délégation du G20 des Entrepreneurs et a reçu le prix AI Awards Paris.



## RENAUD LARGE

Directeur des études et de la stratégie  
chez PLEAD (HAVAS-VIVENDI)

Renaud Large est diplômé de l'école des hautes études en sciences sociales ( EHESS), Science Po Paris et du CELSA. Expert en lobbying, communication financière et corporate, il a été directeur de clientèle chez Havas Paris et a travaillé en cabinets ministériels et dans les services du Premier ministre, notamment au cabinet du ministre des Transports (2013-2014) et au Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique.

Il s'implique dans les discussions sur des enjeux politiques et sociétaux. Il est l'auteur de l'ouvrage « Le Choc des espèces : l'homme contre l'animal, jusqu'à quand ? », (novembre 2022 ; éditions de l'aube), traitant de la relation et du conflit entre les humains et les animaux, et l'inscrivant dans un débat sociétal et environnemental plus large.

À la Fondation Jean-Jaurès, Renaud Large écrit sur plusieurs thématiques, dont l'émergence d'un double impératif dans la société : le maintien de l'ordre républicain et la justice sociale. »

## LES MEMBRES DU CONSEIL ONT NOTAMMENT PUBLIÉ :

### Laurence Devillers :

- Des robots et des hommes : Mythes, fantômes et réalité, éditions Plon, 2017, 288 p. ;
- Les Robots émotionnels : Santé, surveillance, sexualité... : et l'éthique dans tout ça ?, éditions de l'Observatoire, coll. « Essais », 2020, 272 p. ;
- La Souveraineté numérique dans l'après-crise, éditions de l'Observatoire, coll. « Et après ? », 2020.
- Elle a également co-écrit avec Serge Abiteboul et Gilles Dowek une pièce de théâtre : Qui a hacké Garoutzia ? sur les chatbots et la mémoire. Cette pièce a été jouée pour la première fois à Avignon en 2023 dans le off.

### Gilles Moysse :

- Donnerons-nous notre langue au ChatGPT. L'impact de l'IA sur notre avenir ?, préfacé par Etienne Klein. éditions Le Robert, 2023.

### Renaud Large :

- Le choc des espèces - L'homme contre l'animal, jusqu'à quand ?, éditions de l'aube, 2022.



# CONSEIL SCIENTIFIQUE D'YNOV : OBJECTIFS, CADRE ET MÉTHODOLOGIE



|  |    |
|--|----|
| I. OBJECTIFS STRATÉGIQUES.....   | 10 |
| I.1. Participer au renforcement du patrimoine scientifique français de l'enseignement supérieur technique .....  | 10 |
| I.2. Enrichir la réflexion et transposer les recherches prospectives en déclinaisons concrètes sur l'avenir de la formation, du travail, de la transmission de compétences .....                 | 12 |
| I.3. Se positionner dans l'espace public en acteur national de l'enseignement supérieur de référence et innovant de ce point de vue, devenir un actif national de l'enseignement supérieur ..... | 13 |
| II. CADRE DE RÉFLEXION DU CONSEIL SCIENTIFIQUE .....   | 14 |
| II.1 Un mouvement sociétal .....   | 14 |
| II.2. Un mouvement technologique : singularité de la technologie numérique par rapport aux évolutions techniques précédentes .....   | 16 |
| II.3. Cadre anthropologique et philosophique en mutation.....  | 17 |
| III. SYNTHÈSES DES MISSIONS ET AMBITIONS POUR L'ANNÉE 1 .....  | 18 |
| IV. MÉTHODOLOGIE .....   | 19 |
| V. ANNEXES .....   | 20 |

W  
R  
A  
M  
M  
S  
O  
S



# I. OBJECTIFS STRATÉGIQUES

## I.1. Participer au renforcement du patrimoine scientifique français de l'enseignement supérieur technique

L'histoire de l'enseignement supérieur en France peut être divisée en trois grandes étapes témoignant de l'évolution des transformations des sociétés. Les typologies d'institution créées à chacun de ces moments sont l'incarnation d'un rôle social et intellectuel spécifique.

Ainsi, la naissance des universités au XII<sup>ème</sup> siècle en France répondait à la fois à l'inadéquation des structures anciennes et à la confusion engendrée par la croissance de moins en moins contrôlée des écoles et des savoirs. La Révolution Industrielle et l'organisation rationnelle de l'État quant à elles ont présidé à la naissance des Grandes Écoles dès le XVII<sup>ème</sup> siècle, ces établissements devant former des élites dans des domaines spécifiques tels que l'ingénierie, le commerce ou l'administration. Enfin, les écoles privées d'enseignement supérieur complètent ce paysage éducatif et en offrent des programmes variés et adaptés pour répondre aux transformations du marché du travail. Ensemble, ces trois typologies d'établissements constituent le socle patrimonial de l'enseignement supérieur français, chacune contribuant à sa manière à l'excellence académique, pédagogique et professionnelle du pays.

Le patrimoine doit ici être entendu dans une double temporalité, à la fois comme un héritage transmis, témoin de la tradition d'excellence de la formation française mais aussi comme une constitution en mouvement de ce qui participera aujourd'hui et demain au maintien de la place et de l'indépendance - économique, industrielle et technologique - et du rayonnement culturel de la France.

Il doit aussi être considéré dans un contexte international - à la fois de l'offre de formation (initiale et continue) mais aussi de pression (guerre des talents) de la part des entreprises et organismes - dans lequel l'attractivité des profils formés dans un pays donné s'apparente à une forme de soft power. Dans les agitations et les redéfinitions qui caractérisent notre époque, cette dernière qualité (l'attractivité des profils) ne se limite plus aux connaissances pratiques et théoriques enseignées, il convient donc de questionner et d'enrichir ce que doit inclure désormais cette notion de "patrimoine".

Dans cette perspective, il devient impératif pour les différents établissements de renforcer leurs positions et la valeur des enseignements qu'ils dispensent. Si la recherche est une discipline qui positionne d'autorité les acteurs auxquels les laboratoires sont adossés, la valeur des établissements supérieurs techniques privés ne doit pas être minorée. Au contraire, dans cette période de mutations profondes - et nous parlons ici bien des mutations structurelles que des mutations spécifiques que connaît l'Enseignement Supérieur - ces établissements doivent s'affirmer comme participant activement au maintien et au développement du capital intellectuel et économique du pays et se faire reconnaître comme tels par les différents acteurs. Il va de soi que cette reconnaissance ne peut être réclamée mais doit bien s'inscrire dans une démarche d'excellence idoine et donc d'identification des piliers qui permettront à l'enseignement supérieur technique de s'inscrire pleinement dans ce patrimoine scientifique et pédagogique français renouvelé.

Face à cet impératif, Ynov contribue en apportant des propositions fortes et exigeantes, fruits à la fois de notre expérience en tant qu'acteur de l'enseignement supérieur technique depuis 2011 et de notre démarche relevant du "test and learn".

En effet, notre réponse aux enjeux présents repose sur l'alliance entre innovation pédagogique et réponse concrète aux besoins du marché du travail. Cela s'incarne notamment par une diversification et une professionnalisation croissante des formations proposées. Cette démarche, nous le savons, porte en elle suffisamment d'enseignements pour relever du patrimoine scientifique et pédagogique français. En effet, dans ce moment où il devient complexe de prédire, notre vision empirique de la pédagogie et notre "Approche par compétences" répondent aux exigences d'une économie numérique mais également aux aspirations des territoires et des industries françaises. C'est pourquoi nous sommes aujourd'hui déterminés à faire reconnaître cette dernière comme un modèle pédagogique du XXI<sup>ème</sup> siècle. Cette ambition se décrète, sa réalisation se prouve.

Pour y parvenir, nous avons mis en place une stratégie duale.

Premièrement, une démarche proactive de reconnaissance de notre enseignement auprès des instances nationales, comme un pilier essentiel au maintien de l'excellence industrielle française et au développement des compétences dans les secteurs de la Tech. et du Digital, du cinéma et de l'audiovisuel. Cette ambition se reflète dans notre démarche d'autoévaluation du HCERES et notre volonté d'être reconnu comme acteur de l'enseignement supérieur privé en mission de service public, participant donc à la compétitivité des industries françaises et à la transformation digitale des entreprises et des administrations.

Deuxièmement, et c'est là l'objet qui nous réunit, Ynov a choisi de se doter d'un Conseil scientifique. Il est une pierre angulaire dans l'engagement d'Ynov à perpétuer et enrichir l'excellence pédagogique et à aligner ses programmes d'enseignement avec les évolutions rapides des secteurs industriels du numérique et créatif. Ce conseil, composé d'éminents experts dans leurs domaines respectifs,

est essentiel à la stratégie d'innovation et de rayonnement d'Ynov, s'assurant que l'enseignement reste non seulement pertinent mais précurseur. Valider la pertinence de notre démarche scientifique et tester sa résilience selon les scénarios de prospective, voilà l'objectif général que nous donnons à notre Conseil Scientifique.

Les membres du Conseil Scientifique, incluant Julie Burguburu, Secrétaire générale de TF1, Gilles Moysse, Docteur en Intelligence Artificielle et CEO de reciTAL, Laurence Devillers, Professeure en informatique appliquée aux sciences sociales à l'Université Paris-Sorbonne et chercheuse au LIMSI-CNRS, Muriel Touaty, Partner Education, Recherche & Innovation chez Onepoint et ancienne CEO de Technion France, ainsi que Renaud Large, Directeur des études et de la stratégie chez PLEAD (HAVAS-VIVENDI) et expert associé à la fondation Jean Jaurès, s'engagent bénévolement pour un mandat de trois ans.

Cette démarche bénévole, leur expertise et la diversité de perspectives apporteront à Ynov une approche holistique et avant-gardiste de l'enseignement supérieur technique.

## I.2. Enrichir la réflexion et transposer les recherches prospectives en déclinaisons concrètes sur l'avenir de la formation, du travail, de la transmission de compétences

Nous envisageons notre participation à la réflexion globale concernant la refondation nécessaire des approches de l'enseignement supérieur pour garantir l'employabilité des jeunes générations à la fois d'un point de vue théorique et pratique.

Nous l'avons vu précédemment, la définition de ce qui constitue et constituera demain le patrimoine scientifique et pédagogique est une question en mouvement. Notre époque demande de reconsidérer les acquis et de faire évoluer les normes. Prendre part à cette évolution du normatif pédagogique et de ce qui constitue aujourd'hui le "savoir" est crucial, poser les questions, enrichir les débats, proposer des possibles est une opportunité à saisir pour les établissements d'enseignement supérieur. Pour ce faire, il est important de décrypter les contextes dans lesquels nous évoluons et de nous projeter en testant des hypothèses. Cependant, parce que les impératifs sont concrets et parce qu'Ynov a dans son ADN une optique "test and learn", nous souhaitons ancrer les travaux que nous menons dans la réalité.

Ainsi au-delà de formuler une réflexion sur l'avenir du travail et de la formation, les actions et recommandations du Conseil Scientifique se veulent traduisibles dans des politiques pédagogiques évolutives que nous testerons. Cette mission que nous lui confions nous semble être l'une des modalités nous permettant d'une part, de respecter l'engagement que nous prenons avec nos étudiants d'une formation inscrite dans les réalités actuelles et futures du marché du travail -synonymes d'employabilité durable- et, d'autre part, d'affirmer notre ambition de nous positionner comme un leader responsable dans la formation aux technologies et créations numériques.

Ynov Campus s'établit ainsi comme une institution résolument tournée vers l'avenir, prête à relever les défis de l'éducation dans les secteurs en rapide évolution, et à former la prochaine génération de professionnels hautement qualifiés et innovants.

## I.3. Se positionner dans l'espace public en acteur national de l'enseignement supérieur de référence et innovant de ce point de vue, devenir un actif national de l'enseignement supérieur

Ynov articule son cadre de valeurs autour de cinq axes transversaux : l'émancipation par une pédagogie d'excellence, la défense de la souveraineté industrielle française dans la tech et le digital, la promotion de la citoyenneté et de l'inclusion, l'égalité entre les femmes et les hommes et la féminisation des métiers du numérique, ainsi que l'adhésion à toutes les échelles du groupe (des étudiants aux cadres dirigeants en passant par les intervenants extérieurs) à une éthique numérique. On le voit, cela dépasse le simple cadre de la formation et fait de notre groupe un acteur engagé dans la société française.

C'est dans cette démarche de responsabilité que nous inscrivons aussi notre mission. Le récent rapport interministériel « Tensions sur les effectifs et compétences dans l'industrie et dispositifs de formation » a pointé les besoins très élevés de professionnels sur les métiers industriels liés au plan « France 2030 » soulignant la nécessité urgente de transformer la perception des métiers technologiques, de revaloriser l'enseignement professionnel, et de clarifier les besoins en compétences pour soutenir les grands projets nationaux et la réindustrialisation du pays.

Dans ce contexte, Ynov a choisi d'adapter sa stratégie, prouvant ainsi son engagement et sa volonté de contribuer significativement à l'ambition de « France 2030 », en élargissant son offre de formation. Cette initiative vise non seulement à augmenter le nombre de diplômés dans les domaines du numérique mais aussi à promouvoir une plus grande inclusion et à attirer davantage de femmes dans ces secteurs, où elles restent largement sous-représentées. Car dans la définition de notre rôle, la mobilisation d'institutions telles que Ynov est cruciale pour relever ce défi national, en assurant le développement et l'attractivité territoriale à travers la production de compétences et d'intelligence, au cœur de la compétitivité économique française.

Ynov Campus se positionne aujourd'hui en acteur de transformation dans l'enseignement supérieur technique français, au service de la démocratisation de l'enseignement supérieur sur des compétences rares et recherchées. Notre mission s'étend bien au-delà de la formation aux métiers du numérique, du cinéma et de l'audiovisuel ; nous nous engageons dans la création d'écosystèmes apprenants, pensés comme de véritables « cités apprenantes », ancrées au cœur des territoires et métropoles. Notre vision est celle d'un groupe pionnier, articulant son développement autour d'une stratégie claire et d'une organisation structurée en trois dimensions : groupe (échelle nationale), filière de formation (échelle des filières industrielles), et campus (échelle territoriale).

En somme, Ynov incarne une institution résolument tournée vers l'avenir, engagée à remplir sa promesse républicaine en offrant à la jeunesse les moyens de son émancipation par le succès dans l'enseignement supérieur et au-delà. Notre identité est forgée par une mission de formation adaptée aux défis contemporains, une vision d'expansion et d'excellence à l'échelle nationale et internationale, et des valeurs d'égalité, d'innovation, et de responsabilité sociale. À travers ces engagements, nous œuvrons pour une France innovante, inclusive, et compétitive sur la scène mondiale.



## II. CADRE DE RÉFLEXION DU CONSEIL SCIENTIFIQUE

L'avenir du travail dans la société professionnelle en cours d'évolutions parallèles :

Nous souhaitons ouvrir les travaux du conseil scientifique du groupe Ynov sur le sujet :  
« L'avenir du travail dans une société professionnelle en cours d'évolutions parallèles. »  
Nourrir les réflexions autour de cette problématique nous semble être le meilleur moyen pour répondre à la fois aux objectifs que nous avons abordés précédemment dans une démarche scientifique.

### II.1. Un mouvement sociétal

Le rapport au travail tel qu'institué par la société capitaliste et les révolutions industrielles du XIX<sup>ème</sup> siècle et nourri par les symboliques d'une réussite individuelle qui passerait forcément par une réussite professionnelle, connaît des remises en question majeures. Si le phénomène n'est pas nouveau et s'est toujours opéré en raison des progrès technologiques et des changements sociaux, ces dernières années ont clairement montré une inflexion voire une déconstruction

fondamentale dans son rôle, son exécution et ses modalités. **Aujourd'hui, ces évolutions, loin d'être anodines, révèlent les dynamiques sous-jacentes qui sculptent notre modèle culturel.**

L'augmentation de l'espérance de vie, la déshumanisation progressive de cet environnement économique axé sur la rivalité et l'efficacité touchant désormais toutes les sphères (la « catastrophique application du paradigme productiviste dans les services » Laëtitia Vitaud), ou encore l'affaiblissement de son rôle d'agent d'intégration sociale... les origines de cette « crise du travail » sont diversifiées.

De central, le travail perd peu à peu de son importance dans la vie des Français. En 1990, ils étaient 60% à le considérer comme très important, en 2023 ils n'étaient plus 24% à lui concéder cette place centrale dans leur vie<sup>1</sup>.

Ces chiffres s'expliquent par un repli sur soi et un individualisme galopant. Dans le contexte de crises polymorphes et d'un avenir incertain, une vision centrée autour du « ici et maintenant » (au détriment des plans de carrière) et de la communauté resserrée (au détriment de l'entreprise) est privilégiée. Cette tendance s'incarne notamment par la revendication toujours croissante d'une meilleure balance entre vie professionnelle et vie privée, revendication portée dans tous les secteurs (y compris ceux qui sont symboles de l'abnégation au profit du salaire que sont ceux des banques et des firmes de consultants). Désormais à la question « gagner plus ou travailler moins ? » 62% des Français préfèrent la seconde option. De pilier central des existences il en est désormais l'une des facettes.

Ce bouleversement, qui s'inscrit dans un désinvestissement plus général des individus dans les institutions sociales, implique des ajustements au sein de la structure de la société dans sa globalité. De ce fait, ces institutions intermédiaires jadis puissantes et centrales que furent les entreprises ou les syndicats au XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles, vecteurs de cohésion sociale et gardiens d'ambitions collectives, sont désormais en concurrence avec d'autres genres d'organismes tels que les groupes affinitaires ou les communautés de pairs. L'individualisme, encore lui, qui caractérise nos sociétés démocratiques est l'un des facteurs concourant à ce mouvement de décentrement. L'attachement au groupe étant moins fort, la recherche du plaisir et de l'épanouissement se développant, le lieu collectif qu'est l'entreprise ne peut plus être investi de la même manière par les salariés.

Les nouvelles générations s'inscrivent dans cette tendance majeure. Les jeunes cadres ont les mêmes préoccupations que leurs aînés, ils sont peut-être plus prompts à se faire entendre et à revendiquer leurs attentes. Il y a en effet un point significatif qui leur est propre : ils challengent ouvertement l'entreprise.

Cependant, et c'est là tout le paradoxe, le décentrement qui s'opère n'est pas synonyme de retournement des valeurs. Le travail est toujours considéré comme ce moyen de « faire société » et sa disparition (qu'il s'agisse des périodes de chômage ou de l'éventualité d'une destruction du métier par une révolution technologique) est d'ailleurs toujours envisagée comme une perte de lien social.

Mais la revendication de l'épanouissement personnel comme finalité du travail engendre des aspirations nouvelles telles que la quête de sens, de reconnaissance et d'indépendance, rendant obsolètes les architectures traditionnelles et les figures établies du salarié et de ses fonctions.  
**Ces demandes et visions sont à prendre en compte dans les formations.**

Ce mouvement s'inscrit dans un contexte macro-économique donné qui est celui de la mutation du marché de l'emploi.

1. <https://www.ifop.com/publication/le-rapport-au-travail-des-francais/>



Un marché dont les caractéristiques sont uniques et qui connaît aujourd'hui des déséquilibres forts : là un manque de main d'œuvre qualifiée (notamment soin à la personne, numérique et information), ici manque d'attractivité de certains métiers ou encore des évolutions démographiques actuelles à venir (qui pour leur part remettent aussi en question différentes strates des modèles étatiques actuels) qui vont rompre les derniers équilibres. Ces différentes réalités rendent l'objectif keynésien de plein emploi difficilement atteignable, le rendant questionnable et questionné.

Un objectif dont la pérennité semble d'autant plus caduque que l'automatisation est en plein essor et dont **il faut aujourd'hui prendre la mesure d'un point de vue matériel (captation de la valeur créée, conséquences sur l'emploi, nature des besoins des entreprises ...) et social (place de l'emploi, valorisation du travail, pacte sociétal etc.)**.

## II.2. Un mouvement technologique : singularité de la technologie numérique par rapport aux évolutions techniques précédentes

À ces changements sociaux et à ces évolutions du monde du travail, il faut s'attarder sur la singularité de la technologie numérique. Cette technologie qui irradie dans toutes les couches de la société et touche tous les secteurs professionnels, s'attaque aux métiers du secteur tertiaire - à la différence des révolutions techniques précédentes - et les "Cols blancs" deviennent ainsi menacés d'obsolescence. C'est l'une des nouveautés.

Le jeu de « destruction créatrice » à l'œuvre dans le secteur professionnel depuis l'émergence de la société numérique va en s'accroissant avec le déploiement des Intelligences Artificielles génératives et l'automatisation des tâches. La loi de Moore présidant à l'évolution technologique s'applique désormais en répercussion sur les compétences et formations des salariés.

Les conséquences les plus flagrantes de cette accélération des mutations se traduisent par l'incapacité de prévoir les métiers auxquels il faut former les jeunes générations et auxquels les professionnels devront s'adapter. Alors que les dernières décennies du XX<sup>ème</sup> siècle avaient vu la figure de l'expert technique ultra spécialisé émerger comme condition première et quasiment unique de garantie d'employabilité, la perpétuelle mutation dans laquelle nous nous inscrivons désormais, contraint de repenser intégralement celle-ci.

Les compétences connues aujourd'hui sous le nom de "soft skills" - mais qui sont avant tout un arsenal de capacités intellectuelles, humaines et sociales synonymes de capacité à évoluer dans un environnement incertain et complexe - semblent être une garantie autrement plus forte car nourrissant cette capacité d'adaptabilité constante indispensable. Car c'est bien le cadre général des entreprises qui est mouvant. Aux changements touchant les métiers, il faut ajouter les aspects organisationnels et de fonctionnements des entreprises et les liaisons hiérarchiques. Être capable d'une adaptation constante et d'une remise en question permanente de l'acquis, s'interroger sans se perdre et recommencer sans s'essouffler semblent être les qualités à acquérir et développer.

Il apparaît donc clairement que la formation d'un professionnel de l'ère numérique ne saurait être résumée à des connaissances.

Les **compétences personnelles** prennent une place inédite parmi lesquelles l'initiative, la résilience, la responsabilité, la prise de risque et la créativité ainsi que des **compétences sociales** telles que le travail d'équipe, la mise en réseau, l'empathie et la compassion, aux côtés des **compétences d'apprentissage** telles que la gestion, l'organisation, les compétences métacognitives et « l'apprentissage par l'échec »<sup>2</sup>. On le voit, ce qui doit être enseigné est modifié d'autant.

2. <https://learningportal.iiep.unesco.org/fr/blog/enseigner-et-apprendre-les-compétences-du-xxie-siècle-rejoignez-la-série-en-ligne>

## II.3. Cadre anthropologique et philosophique en mutation

L'évolution que connaissent nos sociétés n'est pas anodine. En effet, les cadres dans lesquels elles se sont développées sont remis en question. Car ces mutations ne sont pas de surface mais structurelles et les conséquences sont à la fois anthropologiques, sociales et culturelles.

L'homme numérique apparaît, son degré d'hybridation est encore flou - il semble se dessiner dans les alternatives "centaure" ou "cyborg" - mais fait apparaître une notion, la "co-intelligence", pour laquelle il va falloir se préparer intellectuellement et professionnellement.

Une modification de notre "nature" qui doit aussi s'entendre - à l'heure du changement climatique et des désastres écologiques - dans la prise en considération de la remise en question plus vaste de la particularité de l'Homme dans un milieu écologique étendu. Et qui fait donc naître de nouvelles responsabilités.

**Cette donnée de mutation globale et polymorphe doit bien évidemment être prise en compte dans les travaux portant sur les besoins en termes de formations et d'éducation.** Car c'est bien de cela dont il s'agit : doter des professionnels de compétences et de qualités humaines qui feront la différence sur le marché de l'emploi où les compétences techniques s'effacent, et éduquer et former des esprits éclairés, responsables et civiques capables de prendre des décisions éthiques et de naviguer dans un monde social repensé.



### III. SYNTHÈSES DES MISSIONS ET AMBITIONS POUR L'ANNÉE 1

Dans ce contexte, les travaux de l'année 1 (24/25) devront donner des recommandations pour sanctuariser l'approche par compétences choisie par Ynov :

- Lui donner un caractère légitime et opposable permettant de l'inscrire dans le patrimoine scientifique de la nouvelle ère (archives de la démarche, accès aux données de l'enquête et aux références du cadre) ;
- Lui apporter une dimension concrète, ancrée dans les mutations actuelles et à venir, et applicable en faisant du dialogue entre les experts (secteurs et numériques) et les nouvelles générations une de ses fondations ;
- Démontrer comme cette approche par compétences participe à la définition d'un nouveau type d'enseignement à dominante technique, créative et social (éthiques, civiques, ...) pour les domaines de formation d'YNOV.

### IV. MÉTHODOLOGIE

1. Définition du cadre de réflexion et de l'axe de travail.
2. Consultation individuelle (interview) des membres du Conseil Scientifique au regard de leur secteur professionnel et de leur expertise métier.
3. Identification des sujets communs et saillants, transposition sujets stratégiques pour Ynov (formation, vie étudiante et secteur).
4. Définition du cadre d'enquête et administration du questionnaire aux étudiants Ynov au regard de l'étape 3. (Via une plateforme + 3 Focus groupes)
5. Traitement, présentation des résultats, récolte des retours des membres du CS.
6. Rédaction du livre blanc.



## V. ANNEXES

### Rappel de la définition de l'approche par compétences

Les compétences sont définies en fonction des connaissances, des savoir-faire et des savoir-être nécessaires.

- **Étape 1** : Définition des compétences
- **Étape 2** : Évaluation des compétences
- **Étape 3** : Développement des compétences
- **Étape 4** : Évaluation de l'acquisition des compétences

L'approche par compétences ne se limite pas aux compétences techniques. Elle permet aussi de développer des compétences transversales telles que la communication, la gestion du temps ou encore la créativité. Cette méthode permet de se concentrer sur les compétences nécessaires pour atteindre un objectif donné.

Un autre avantage de l'approche par compétences est qu'elle offre la possibilité de prendre en compte les besoins et les capacités individuelles des apprenants. Elle permet notamment d'évaluer les apprenants sur des critères objectifs, donc plus juste et plus précis.

Les compétences, conçues comme des savoir-agir complexes, intègrent un ensemble relativement vaste de ressources : savoirs, savoir-faire, savoir-être, outils, etc. Leur développement résulte d'une intégration progressive et graduelle de ces ressources dans des situations authentiques issues de la vie professionnelle, des activités de recherche ou du monde citoyen. Agir avec compétence suppose donc qu'une personne soit capable de choisir et utiliser des ressources de divers types pour traiter une situation réelle et complexe afin de produire les résultats attendus ou de répondre à des enjeux.

1. **Un référentiel de compétences**, qui précise les compétences visées, les situations authentiques, les exigences de qualité et les ressources incontournables (savoirs, savoir-faire, savoir-être, etc.) qui leur sont associées, ainsi que le niveau de développement des compétences à différents moments clés du programme ;
2. **Une matrice des compétences**, qui illustre la contribution de chaque cours aux finalités du programme et la gradation des apprentissages tout au long du parcours de formation
3. **Une fiche descriptive de chaque situation de compétence** qui présente, entre autres, là où les compétences visées, la situation authentique exploitée, les résultats attendus et les critères d'évaluation.



**RACHEL NULLANS**  
SHERPA DU CONSEIL SCIENTIFIQUE  
Dirigeante du cabinet de conseil  
en stratégie RN Conseil

Après ses études à la Sorbonne, au Celsa et à l'École du Louvre, Rachel Nullans a débuté sa carrière chez ARTMALTA, une maison d'édition de DVD. Elle y est rapidement devenue éditrice principale. Parallèlement, elle a dirigé la communication du groupe Malta, incluant les Editions J'aime le Cinéma et le distributeur ZOOTROPE.

En 2008, elle a rejoint Auditoire comme directrice de la communication, puis a fondé l'agence de communication olfactive La Bonne Note. En 2014, elle intègre Brains Agency, s'occupant des projets et de la communication, et lance les Rendez-Vous de l'inspiration.

Rachel Nullans a également fondé l'association Les Femmes de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, visant à lutter pour l'égalité Femmes-Hommes par des mises en lumière de rôles modèles et des rencontres dans les collèges, Lycées et établissements de l'Enseignement Supérieur. Depuis 2019, elle est consultante indépendante pour les industries culturelles, créatives, tech, ESS, et éducation. Elle reste active dans le monde de la culture, fournissant des conseils et contribuant régulièrement à la revue Magazine. Elle est reconnue comme une des « 10 personnalités montantes des industries culturelles et créatives » par « The Well ».



CONSEIL  
SCIENTIFIQUE  
YNOV CAMPUS

## CONTACT

Pour toute demande d'information, de visuels ou d'interview,  
merci de contacter :

### **Service de Presse du Groupe Ynov**

Renaud Chenu,  
Directeur des Affaires Publiques et de la Communication

[renaud.chenu@ynov.com](mailto:renaud.chenu@ynov.com)

06 37 39 53 86