

Assises

des compétences essentielles

1^{er} avril 2025

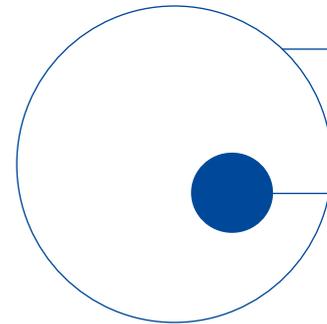
Programme

Un monde en transformation, des compétences à adapter

Travail, IA, climat, démographie, géopolitique : les mutations s'accroissent. Ces transformations devraient créer 170 millions de nouveaux emplois dans le monde d'ici à 2030, tout en supprimant 92 millions de postes, selon le World Economic Forum (The Future of Jobs Report 2025). À la fois anxiogènes et enthousiasmantes, ces grandes transitions entraînent, à court terme, une forte mutation des besoins en compétences de l'économie et de la société française. Le risque que les inégalités s'en trouvent aggravées est considérable.

Quelles compétences essentielles pour agir demain ?

La péremption des compétences techniques est de plus en plus rapide, l'adaptation et le renforcement des compétences essentielles sont plus que jamais indispensables pour agir et évoluer en tant que professionnel et en tant que citoyen dans une économie et dans une société en pleine transformation. Alors que les soft skills sont plébiscitées par les employeurs et que les compétences psychosociales sont promues dans les écoles, la multiplicité des référentiels, la diversité sémantique et la difficulté à évaluer ces compétences cristallisent les débats sans donner de boussole pour guider individus et organisations.

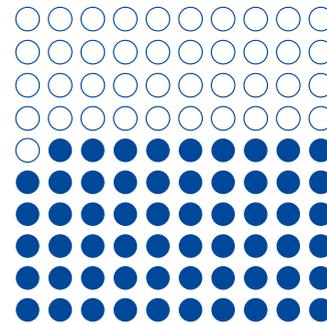


30 ans en 1987

2 ans en 2022

La durée de vie d'une compétence technique est passée de 30 ans en 1987 à 2 ans aujourd'hui.

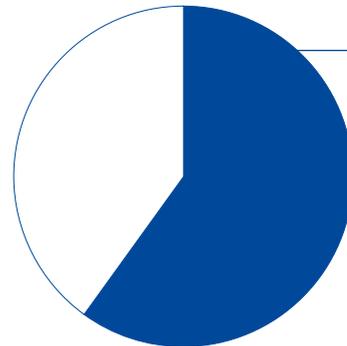
(OCDE 2022)



59 %

59 % des actifs dans le monde vont avoir besoin d'une reconversion ou d'une amélioration de leurs compétences d'ici à 2030.

(World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2025)



60 %

60 % des adultes vont devoir se former chaque année d'ici 2030 pour transformer l'économie, selon la Commission européenne.

(Plan d'action sur le socle européen des droits sociaux, 2022)

Comment garantir au plus grand nombre les compétences essentielles pour s'adapter aux transformations en cours et à venir ?

Compétences 2030 : une démarche scientifique et participative

Portée conjointement par le Groupe Voltaire et le Cnam dans le cadre d'un projet de recherche mené avec les équipes du laboratoire FoAP et du laboratoire Lirsa, la démarche Compétences 2030 a pour vocation de mieux identifier et appréhender le contenu, le périmètre et l'avenir des compétences essentielles à l'employabilité et à la citoyenneté dans un monde en transformation.

L'objectif ? Garantir à toutes et à tous l'accès à ces compétences essentielles :

- Gage de réussite scolaire, d'une orientation choisie et de l'accès au premier emploi pour la jeunesse ;
- Facteur d'adaptabilité et d'évolution sociale et professionnelle pour les actifs ;
- Levier d'émancipation et d'ascension sociale pour tous les citoyens.

Un large écosystème engagé depuis 9 mois

Comment ?

- En associant d'emblée à la démarche un collectif engagé de décideurs publics et privés ;
- En réalisant une large concertation auprès de près de 60 experts issus de l'enseignement supérieur, de l'emploi, de la formation et des institutions sous la forme d'entretiens semi-directifs ;
- En constituant un état de l'art international et pluridisciplinaire ;
- En concevant une méthodologie robuste et opérationnelle ;
- En la testant en février et mars 2025 sur trois terrains d'expérimentation pour en affiner la pertinence.

Les Assises des compétences essentielles marquent une étape clé : restituer ces travaux ; faire partager leurs enseignements ; amplifier collectivement la diffusion de cette démarche.

“

« Dans un contexte de transitions accélérées, où les métiers évoluent et où la demande de travail comme la relation au travail se sont profondément modifiées, il est pertinent d'essayer de définir ce à quoi pourrait correspondre un ensemble de compétences socles permettant, dans tous les cycles de la vie, de disposer d'une capacité large à comprendre les situations ; de définir ou redéfinir une trajectoire de vie tant professionnelle que sociale ; et enfin, d'apprendre des expériences. »

Anne de Blignières-Légeraud
Paris Dauphine – PSL

« Nous avons tendance à opposer savoirs et compétences, mais c'est une erreur. Ce qu'il faut, c'est les articuler. Une expérience sans savoir est limitée, tout comme un savoir sans expérience est vide. Ce que nous devons viser, c'est cette capacité à normer nos expériences, à les transformer en savoirs communicables et réflexifs. »

Guillaume Prévost
VersLeHaut

« L'intelligence artificielle apporte des opportunités immenses, mais impose également une nouvelle manière de travailler et de réfléchir. L'IA oblige à développer l'esprit critique, car elle génère beaucoup d'informations qu'il faut savoir trier et analyser. »

Jean-Christophe Vidal
Konexio

”

« L'intelligence artificielle a influencé la manière dont les étudiants interagissent avec le savoir. La rapidité de cette adoption a surpris et remet en question des compétences humaines de base, comme l'attention et la réflexion autonome. »

Justine Valette
Université de Montpellier

Programme de la journée



9 h – 9 h 30

Accueil



9 h 30 – 9 h 45

Ouverture : pourquoi penser les compétences essentielles ?

Plénière animée par Fabien Claire (News Tank RH) avec Pascal Roquet (Cnam) et Mélanie Viénot (Groupe Voltaire)



9 h 45 – 11 h 15

Restitution des résultats de la démarche Compétences 2030

Plénière animée par Fabien Claire (News Tank RH) avec Vincent Pacini (Cnam), Marielle Frick (Cnam), Valérian Pépe (Groupe Voltaire) et Charles-Henry de La Londe (Groupe Voltaire)



11 h 15 – 12 h 30

Tables rondes et partages d'expérience (selon inscription sur votre badge)

1. Recrutement, modérée par Christophe Marty (AEF Info) : avec Fabrice Rey (FR Consultant), Sandra Lignais (Orly International), Nicolas Arnal-Bertrand (EY) et Hervé Jouanneau (France Travail)

2. Formation, modérée par Raphaël Fransès (Awayke) : avec Guillaume Prévost (VersLeHaut), Raphaël Grasset (Traindy), Jean-Christophe Vidal (Konexio) et Sandrine Bélier (Humans Matter)

3. Adaptation, modérée par Fabien Claire (News Tank RH) : avec Franck Morel (Flichy Grangé Avocats, Institut Montaigne), Mathilde Déom (Chênelet) et Jean Condé (AFDAS)



12 h 30 – 14 h

Cocktail déjeunatoire



14 h – 15 h

Ateliers participatifs (selon inscription sur votre badge)

1. Recrutement, animé par Vincent Pacini (Cnam) : comment les employeurs peuvent-ils renouveler leur approche du recrutement à l'aune des compétences essentielles ?

2. Formation, animé par Valérian Pépe (Groupe Voltaire) : comment s'assurer que les formations préparent réellement aux compétences dont les professionnels auront besoin demain ?

3. Adaptation, animé par Marielle Frick (Cnam) : comment mieux accompagner l'évolution des compétences tout au long de la vie professionnelle dans un contexte de mutations rapides, voire brutales ?



15 h – 15 h 45

Regards croisés sur les compétences essentielles

Plénière animée par Fabien Claire (News Tank RH) avec 3 grands témoins : Anne de Blignières-Légeraud (Paris Dauphine-PSL), Boris Sirbey (Tomorrow Theory) et Romain Zerbib (ICD, ESSEC)



15 h 45 – 16 h 30

Grand débat

Plénière animée par Fabien Claire (News Tank RH) avec Thierry Cadart (CFDT-CESE), Océane Godard (députée), Saïd Hammouche (Fondation Mozaïk) et Florence Poivey (WorldSkills France)



16 h 30 – 17 h

Clôture

Plénière animée par Fabien Claire (News Tank RH) avec Bénédicte Fauvarque-Cosson (Cnam), Bernard Fialaire (sénateur) et Mélanie Viénot (Groupe Voltaire)



17 h – 18 h 30

Verre de clôture

Une initiative inédite au service de l'intérêt général

Pourquoi le Groupe Voltaire et le Cnam ont-ils initié ce projet de recherche Compétences 2030 ?

Mélanie Viénot,
présidente du Groupe Voltaire

Acquérir et maîtriser un socle de compétences essentielles est un enjeu majeur pour tous, un gage d'adaptabilité, d'émancipation, d'ascension sociale, et la condition du bon exercice de la citoyenneté. Les transitions économiques, sociales, environnementales et technologiques sont rapides, voire brutales. Elles créent des inégalités, des discriminations, des blocages que la bataille des compétences peut atténuer.

L'ambition et le savoir-faire du Groupe Voltaire sont de permettre à chacun de nos concitoyens d'acquérir, de renforcer et de certifier des compétences que nous qualifions d'essentielles, pour évoluer dans le monde du travail et agir en société. Mais encore faut-il les définir pour pouvoir anticiper celles qui seront centrales pour l'employabilité et la citoyenneté à l'horizon 2030. C'est dans cette perspective que nous avons proposé au Cnam et à un collectif de partenaires engagés de travailler ensemble, et souhaité que ces travaux soient accessibles au plus grand nombre.

Pascal Roquet,
codirecteur du FoAP (Cnam)

L'étude des compétences essentielles, à l'intersection des compétences professionnelles et citoyennes, mais également techniques et transversales, constitue un enjeu de recherche central pour le laboratoire FoAP. Spécialisé

dans l'analyse et la conception des dispositifs de formation, le FoAP promeut l'innovation dans les apprentissages professionnels. Ce projet s'inscrit aussi dans ConfluencES, une initiative du Cnam qui vise à adapter les formations aux réalités des territoires et à améliorer l'insertion professionnelle.

Vincent Pacini,
chercheur au Lirsa (Cnam)

Les compétences techniques à elles seules ne suffisent plus à relever les défis de transformation des organisations et d'adaptation des individus. La diversité des catégories et l'absence de liens entre elles compliquent la cartographie et la mise en relation des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être. Les compétences essentielles ne constituent pas tant une nouvelle catégorie, mais plutôt une approche destinée à mieux cerner l'adéquation entre l'emploi, les compétences et l'employabilité.

Les référentiels existants ne sont-ils pas suffisants pour définir, transmettre et évaluer ces compétences essentielles ?

MV.

Savoir-être, soft skills, compétences psychosociales, comportementales, transversales, posture professionnelle : l'hétérogénéité sémantique est un symptôme révélateur. Il existe autant de définitions, de référentiels, de méthodes d'évaluation que de travaux scientifiques et de pratiques éducatives ou professionnelles. Aucun ne constitue véritablement un référentiel et un outil commun permettant d'articuler savoirs, savoir-faire et savoir-être

afin de favoriser l'émergence d'individus autonomes et responsables, aptes à évoluer et à se repérer dans des environnements complexes.

PR.

Les référentiels existants apportent des repères, mais ils demeurent cloisonnés. Les compétences essentielles nécessitent une approche transversale, reliant des travaux issus de plusieurs disciplines. Pour tisser ces liens, l'une des spécificités de Compétences 2030 est d'avoir articulé une démarche qualitative et un état de l'art international, ce qui donne la possibilité d'ancrer cette notion dans une réflexion scientifique tout en restant proche des réalités du terrain.

Qu'attendez-vous de ces premières Assises des compétences essentielles ?

MV.

Notre travail de définition et la méthodologie que nous avons imaginée, que nous expérimentons, sont encore à un stade préliminaire. Pour aller plus loin, nous aimerions élargir notre collectif, car personne ne répond seul à un tel défi de société. J'espère que ces assises vont constituer une ligne de départ pour amplifier notre démarche Compétences 2030.

PR.

Ces assises ne sont pas une fin, mais un point de départ. Elles doivent ouvrir la voie à des actions nouvelles en formation et en recherche. Nous souhaitons structurer ces travaux dans la durée, avec la création d'une chaire partenariale et d'un contrat doctoral dans les mois à

venir. L'ambition est d'ancrer durablement les compétences essentielles dans une réflexion scientifique et appliquée.

VP.

Nous considérerons ces assises comme un succès si les participants repartent avec des idées de solutions enrichies par les contributions de chacun, et si nous poursuivons ces travaux de recherche pour modéliser les liens entre compétences spécifiques et compétences génériques.

Cet entretien a été
réalisé par Fabien Claire

news tank
rh management

L'équipe du projet de recherche

Pascal Roquet

Professeur des universités au Cnam. Codirecteur du laboratoire FoAP (Formation et apprentissages professionnels). Directeur de l'école doctorale Abbé Grégoire.

Vincent Pacini

Professeur associé au Cnam. Chaire de prospective et de développement durable. Chercheur au Lirsa (Laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action, EA 4603).

Marielle Frick

Chargée de recherche mandatée par le laboratoire FoAP (Cnam) pour le projet Compétences 2030. Coach et conseil en formation professionnelle. Master 2 en Conception et pratique de la recherche en formation d'adultes au Cnam.

Valérian Pêpe

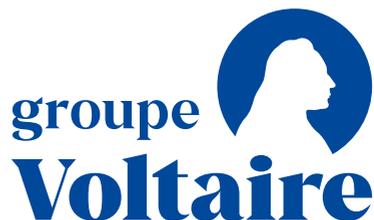
Directeur de la prospective et des affaires publiques du Groupe Voltaire. Cofondateur de be my media.

Charles-Henry de La Londe

Président de la Fondation Voltaire.

le cnam

Lieu de rencontre entre les mondes académique et professionnel, le Conservatoire national des arts et métiers est un établissement d'enseignement supérieur et de recherche dans les sciences exactes, techniques et tertiaires. Ses missions principales : la formation professionnelle tout au long de la vie, la recherche technologique et l'innovation, ainsi que la diffusion de la culture scientifique et technique.

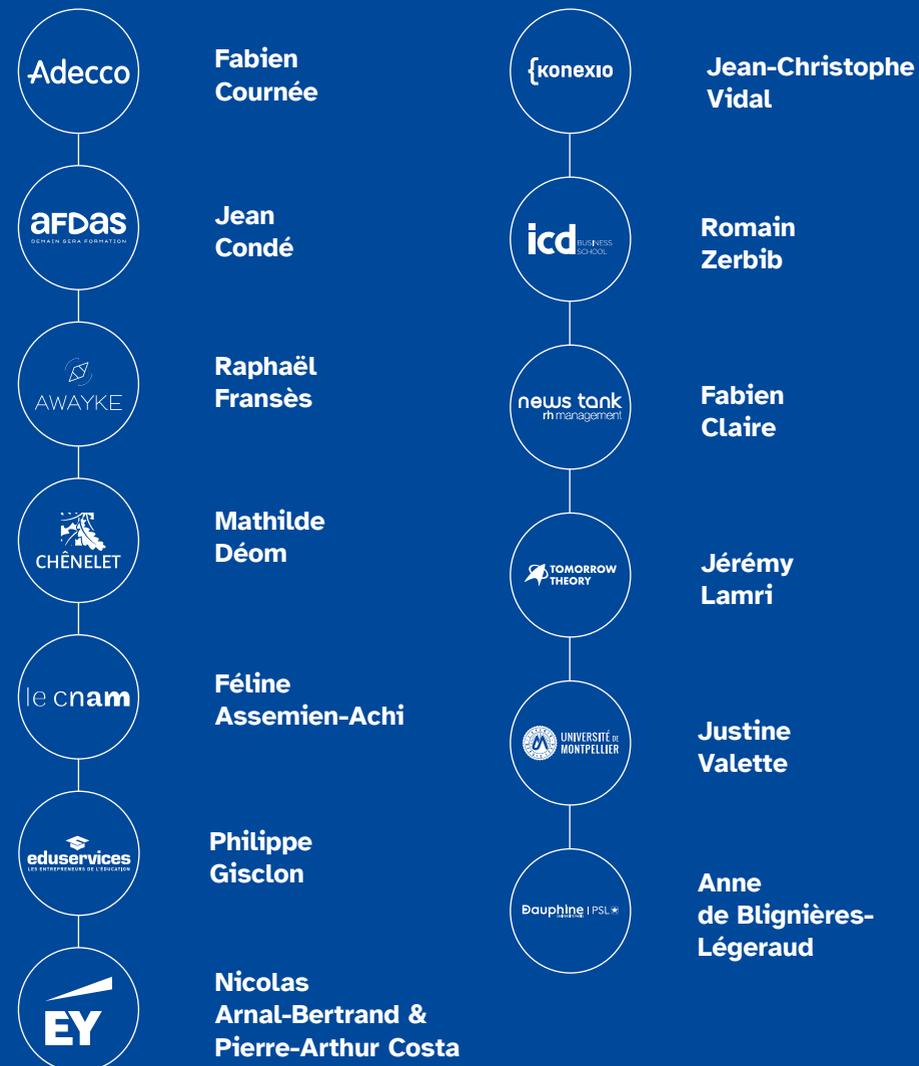


Acteur engagé dans l'économie de la connaissance depuis bientôt 20 ans, le Groupe Voltaire rend accessible au plus grand nombre l'acquisition, le perfectionnement, l'évaluation et la certification des compétences essentielles à l'efficacité professionnelle et à une pratique éclairée de la citoyenneté, grâce à des outils numériques, à l'intelligence artificielle et à une ingénierie pédagogique plébiscitée par des millions d'utilisateurs. Créé en 2008, le Projet Voltaire est notamment utilisé par 1,3 million d'apprenants chaque année pour progresser en expression écrite et orale.



Le comité d'orientation

Engagés dans la démarche Compétences 2030 aux côtés du Cnam et du Groupe Voltaire, les membres du comité d'orientation ont contribué à valider la méthodologie et les résultats au fil de 4 comités entre juin 2024 et janvier 2025.



Comprendre et identifier les compétences essentielles : un enjeu clé pour l'action

Les transformations technologiques, environnementales, économiques et sociales s'accroissent, identifier les compétences réellement essentielles pour agir et interagir dans un contexte donné devient un impératif. Pourtant, face à la diversité des normes existantes et des référentiels en vigueur, cette identification reste un défi.

C'est pour répondre à cet enjeu que nous avons développé une approche simple et opérante, permettant de relier concrètement les compétences mobilisées par un individu aux exigences de son environnement professionnel et social. L'objectif est de rendre lisible ce qui est souvent invisible : les compétences qui garantissent l'adaptabilité et la capacité d'évolution face aux transformations.

Reconsidérer la question de l'employabilité des seniors ; mieux prévenir les risques psychosociaux ; nourrir l'élaboration de la stratégie d'un plan de revitalisation ; redonner de la flexibilité aux référentiels de certaines certifications professionnelles ; associer des équipes à la revalorisation de leurs parcours professionnels ; rétablir la cohésion d'un corps social fracturé ; relancer le dialogue social... Les perspectives opérationnelles ouvertes par nos travaux s'avèrent multiples et prometteuses.

« Les référentiels actuels sont souvent trop rigides et rapidement obsolètes. Nous privilégions une approche fondée sur la transférabilité des compétences. Ce n'est pas seulement ce que l'on sait faire qui importe, mais c'est aussi la capacité à adapter et à appliquer ses compétences dans différents contextes. »

Christophe Nguyen
Empreinte Humaine

« Les soft skills, bien qu'importantes, sont souvent mises en avant dans des discours qui manquent de clarté sur leur définition ou leur évaluation. Cela crée une certaine confusion pour les acteurs, qui doivent les intégrer dans des référentiels ou des dispositifs de formation. »

Nicolas Lagrange
AEF Info

« La capacité à organiser des décisions collectives et à intégrer les citoyens dans le processus de décision est essentielle. Cela implique de reconsidérer les compétences liées au travail en collectif, car sans cette coopération, l'efficacité et la résilience des politiques publiques risquent d'être limitées. »

Lionel Arnaud
Ville de Grenoble

Nos travaux ont déjà permis d'observer la valeur de cette approche dans différentes situations concrètes. Adapter une offre de recrutement sur un métier en tension ; repenser un programme de formation par rapport à l'évolution d'un secteur ; questionner le plan de développement des compétences d'un collaborateur ; accompagner la construction d'un projet d'insertion ou de reconversion professionnelle sont autant de situations où notre grille de lecture peut se révéler utile.

« La grille d'analyse proposée révèle des dimensions du travail qui permettent de sortir d'une approche binaire dans laquelle sa qualité reposerait uniquement sur une dimension technique ou sur du savoir-être, et elle leur donne également de la visibilité. Au contraire, le travail est un assemblage complexe, intégrant des savoirs, des savoir-faire, des comportements, des interactions et une capacité d'adaptation à l'environnement. »

Fabrice Rey
FR Consultant

La démarche Compétences 2030 en 5 grandes étapes

Notre journée des Assises des compétences essentielles est construite selon cette séquence, découvrons ensemble ces 5 étapes !

Écouter

Une large démarche de concertation auprès de 60 personnalités

Enquêter

Une cartographie de l'état de l'art des recherches académiques, des référentiels et des taxonomies

Définir

Une caractérisation des compétences essentielles

Modéliser

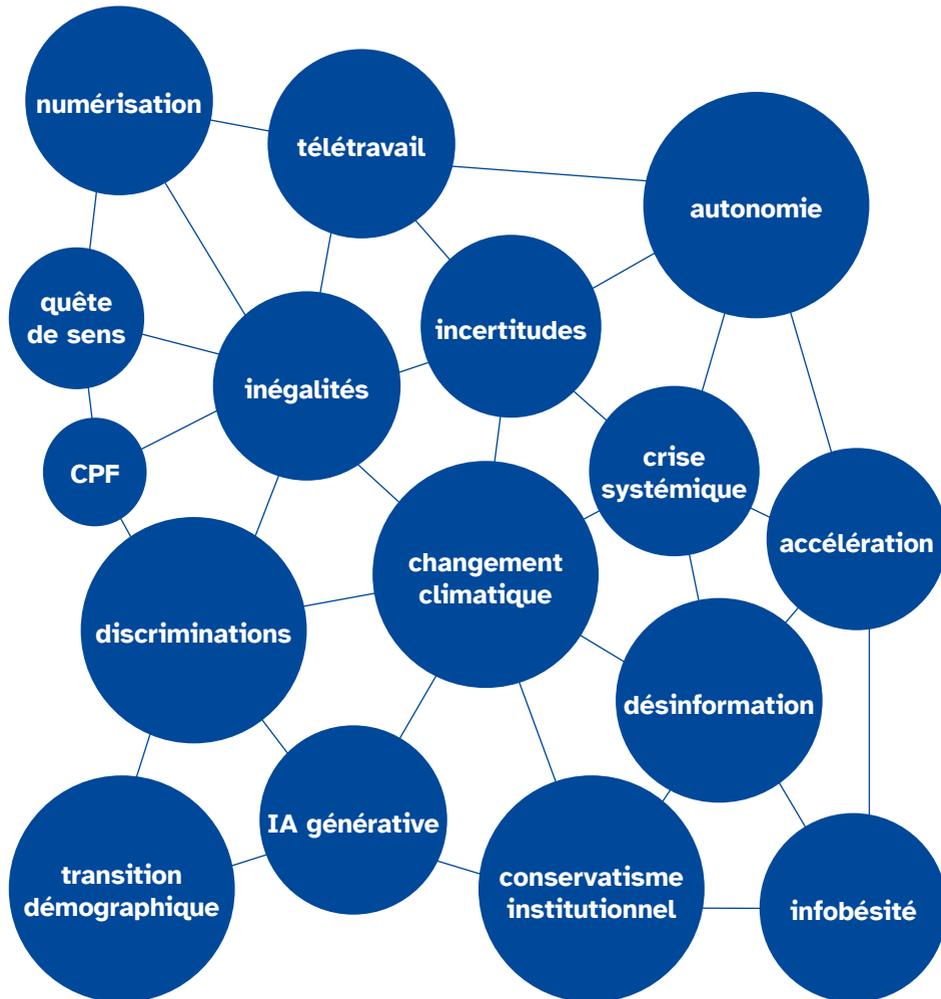
Un outil dynamique pour de multiples applications

Expérimenter

L'épreuve du terrain pour tester et ajuster cet outil

Entretiens qualitatifs : les principaux enseignements

Comment résumer 70 heures d'entretiens semi-directifs menés en binômes auprès de plus de 50 personnalités en 4 mois ? Au croisement des transformations de l'éducation et du travail, et des mutations économiques, sociales, environnementales, technologiques et écologiques, les compétences essentielles apparaissent aujourd'hui comme une des clés pour renforcer l'adaptabilité et la formation des individus. Retenons 2 enseignements majeurs.



1. L'adaptation devient une préoccupation critique

Les transformations rapides, permanentes et convergentes nécessitent une réévaluation continue des compétences et des pratiques.

L'exigence d'un ajustement rapide face aux mutations technologiques, économiques et sociales devient incontournable.

Une perte de maîtrise sur certains facteurs d'évolution rend les changements plus imprévisibles et difficiles à anticiper.

Le renforcement de l'autonomie individuelle est indispensable pour faire face à l'incertitude et aux nouveaux défis professionnels.

La complexité croissante des environnements peut engendrer du stress et une charge mentale significative, affectant le bien-être et la performance.

Un environnement d'interactions de plus en plus ouvert impose une agilité relationnelle et organisationnelle accrue.

2. Le processus d'adaptation nécessite de relier un ensemble de compétences hétérogènes

Les compétences techniques, au cœur des référentiels normatifs, sont indispensables, mais ne sont plus le principal levier de l'adaptation des individus aux transformations de leur environnement.

« Les compétences en pensée systémique et en créativité seront renforcées, tandis que les compétences techniques ultra-spécialisées, mais peu adaptables perdront en importance. »
Jean Condé
AFDAS

D'autres compétences telles que se connaître, apprendre tout au long de la vie, savoir s'adapter, appréhender les transitions, collaborer, bien s'exprimer, diriger, résoudre des problèmes, avoir un esprit critique, ajuster son agir professionnel et relationnel en fonction du contexte, sont devenues essentielles pour continuer de progresser et de s'épanouir.

« Aujourd'hui, les compétences comportementales représentent 50 à 60 % des compétences obligatoires dans nos descriptifs d'emploi, quelle que soit la fonction. Nous sommes tous des leaders. C'est dans cet esprit que Michelin favorise les comportements de leadership essentiels à notre succès et à notre avenir en tant qu'entreprise. »

Eric Bedu
Michelin

Cette adaptation repose sur une grande diversité de compétences formant un ensemble hétérogène (soft skills, compétences transversales, compétences psychosociales, citoyennes, relationnelles, comportementales, cognitives, savoir-être professionnels, etc.), qu'il faut savoir mobiliser et surtout relier de manière cohérente pour faire face à des environnements plus complexes.

« Les soft skills n'existent pas en tant que catégorie distincte. C'est une construction du XX^e siècle qui opposait compétences techniques et comportementales pour simplifier les choses. »

Jérémy Lamri
Tomorrow Theory, Le Lab RH

État de l'art : des ressources nombreuses et hétérogènes

La question de l'adaptation des compétences des individus est récurrente dans les périodes de crise et de transformation du monde du travail. En 1972, l'Unesco indiquait déjà que « savoir-être » et « apprendre à être » étaient des compétences complémentaires et nécessaires aux compétences techniques. En 1995, la Commission européenne publiait le livre blanc *Enseigner et apprendre. Vers la société cognitive*. En 2006, elle approuvait le développement des « compétences interpersonnelles, interculturelles et des compétences sociales et civiques ». En 2020, elle promouvait le développement des compétences transversales et celui des compétences de la vie courante tout en mettant en garde contre la difficulté à « cerner, reconnaître et transmettre ces compétences ».

Pour cadrer ce programme de recherche, les principaux mots-clés suivants ont été utilisés : soft skills, compétences citoyennes, employabilité, adaptabilité, apprentissage professionnel. Les travaux ont été menés dans les champs disciplinaires des sciences de gestion, de la sociologie, de la psychologie ainsi que des sciences de l'éducation et de la formation.

Pour soutenir l'analyse des résultats de la concertation et des premiers travaux de modélisation des compétences essentielles, trois principales sources d'information ont été particulièrement recensées et analysées.

1. Les référentiels d'encadrement du champ des compétences produits par les institutions et organismes français et américains :

RNCP : certifications à visée professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Référentiel d'activités • Référentiel de compétences • Référentiel d'évaluation
France compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Identification et structuration des compétences attendues • Financement des certifications, accompagnement des acteurs de la formation • Soutien aux individus (CPF, VAE, Transitions Pro)
ROME 2022 : répertoire d'aide au positionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Classification des métiers et domaines professionnels • Compétences et aptitudes • Site corporate.apec.fr
Référentiels métiers et compétences des cadres APEC	<ul style="list-style-type: none"> • Fiches métiers • Compétences clés
Gestion des emplois et des parcours professionnels sur la mixité des métiers (GEPPMM)	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences actuelles • Compétences à atteindre • Plan d'action pour les développer
Pix, Eva (ANLCI)	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences numériques • Compétences de littératie et transversales
ESCO et O*NET (référentiel américain des professions)	<ul style="list-style-type: none"> • Référentiel métiers • Référentiel compétences • Référentiel formation

2. Les études prospectives et les rapports nationaux et internationaux :

France 2030	<ul style="list-style-type: none"> • La formation aux métiers de demain ; un enjeu de souveraineté économique (2024) • Agenda 2030, les 17 objectifs de développement durable (2019)
France Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Les soft skills pour innover et transformer les organisations (2022)
France Travail	<ul style="list-style-type: none"> • D'ici à 2030, les soft skills seront au cœur des stratégies de recrutement des entreprises (2022)
Dares : prospective des métiers et qualifications	<ul style="list-style-type: none"> • Les métiers en 2030 ? (2023)
OCDE Skills Studies	<ul style="list-style-type: none"> • Do adults have the skills they need to thrive in a changing world ? (2023) • Key competencies for a successful life and a well-functioning society (2003)
Commission européenne	<ul style="list-style-type: none"> • Key competencies for lifelong learning (2019) • The future of European competitiveness (2024)
World Economic Forum	<ul style="list-style-type: none"> • The Future of Jobs Report (2024 & 2025)
Unesco	<ul style="list-style-type: none"> • 5th global report on adult learning and education: citizenship education: empowering adults for change (2022)

Parmi les nombreux travaux de recherche étudiés, le projet Explore SEL « Social and Emotional Learning », piloté par l'université Harvard, a particulièrement inspiré notre démarche. Ce projet avait été lancé pour répondre à un besoin de clarification des compétences « non-académiques » pour décrire leur nature, identifier leurs interactions avec les disciplines, et favoriser leur évaluation et leur développement. La taxonomie proposée permet de mettre en lien de nombreux référentiels (21st Century Learning and Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning notamment) et familles de compétences selon les besoins et objectifs visés.

Cet état de l'art a également conduit à analyser et à croiser les définitions des compétences socio-comportementales (Algan & Huillery, 2022), psychosociales (Santé publique France, 2022), soft skills (Lamri et al., 2022 ; France Stratégie, 2022), transversales (RECTEC, 2019), ou encore relationnelles et sociales (Camus, 2012).

Ces analyses ont permis de distinguer trois familles de compétences essentielles à l'adaptation d'un individu dans un environnement spécifique pour la modélisation de la démarche Compétences 2030 :

- Des compétences contextuelles, ou facteurs cognitifs (adaptabilité, esprit critique, prise de recul, prise de décision...), qui permettent d'être capable d'analyser, de comprendre les situations, de chercher, d'apprendre à apprendre.
- Des compétences sociales, ou facteurs relationnels : modalité et qualité de la relation aux autres (communication, coopération, participation, éthique) qui permettent de « faire collectif », de collaborer.
- Des compétences comportementales, ou facteurs conatifs (estime de soi, sentiment d'efficacité, motivation, gestion des émotions...), qui permettent de se connaître et d'adopter une posture professionnelle.

3. La littérature scientifique :

Fondement de la démarche Compétences 2030, le modèle de la compétence qualifie les capacités d'un individu dans sa puissance de pensée et d'action dans des situations mobiles et évolutives (Zarifian, 2009). En ce sens, la compétence ouvre à la prise d'initiative et de responsabilité du sujet en action. Elle combine la prise en considération des ressources propres à l'environnement professionnel et des ressources propres à l'individu (Le Boterf, 2011). Toute compétence est finalisée et contextualisée (Le Boterf, 1994).

Définir les compétences essentielles

Forts des recherches, taxonomies et référentiels cartographiés par l'état de l'art, et à la lumière des analyses, hypothèses et expériences partagées par les plus de 50 personnalités interrogées dans la phase de concertation, la démarche Compétences 2030 propose une définition simple, une distinction nécessaire et un indispensable outil d'articulation dynamique des compétences essentielles.

1. Une définition des compétences essentielles

Les compétences essentielles permettent aux individus de s'adapter aux transformations du contexte dans lequel ils agissent et interagissent en tant que professionnels comme en tant que citoyens.

On distingue des compétences essentielles :

- **spécifiques** : qui permettent à un individu d'agir dans un environnement donné (elles sont contextuelles et observables dans cet environnement donné) ;
- **génériques** : qui sont valables quel que soit l'environnement (elles sont observables dans différents environnements) et qui permettent à un individu d'adapter ses compétences essentielles spécifiques à d'autres contextes.

Cette distinction est fondamentale pour comprendre comment une personne peut évoluer et transposer ses compétences d'un environnement à un autre. C'est l'articulation entre les deux formes de compétences essentielles et toutes leurs dimensions qui donne toute sa valeur au modèle.

2. Compétences spécifiques et génériques : une distinction nécessaire

Les compétences essentielles spécifiques sont contextuelles et se déclinent en trois dimensions :

- Les compétences techniques et analytiques, qui intègrent la maîtrise des outils, des méthodes et des savoir-faire propres à un domaine ;
- Les compétences d'interaction avec l'environnement, qui impliquent la compréhension des enjeux externes et internes d'une situation donnée (facteurs économiques, sociaux, culturels...) ;
- Les compétences posturales, qui regroupent l'ensemble des attitudes et comportements permettant d'adopter la bonne posture dans un contexte professionnel ou social.

Les compétences essentielles génériques sont transversales et transférables d'un environnement à un autre, et se déclinent elles aussi en trois familles :

- Les compétences collaboratives, qui incluent la capacité à travailler en équipe, à communiquer efficacement et à réguler les interactions ;
- Les compétences d'apprentissage, qui renvoient à la capacité de développer des stratégies d'acquisition de nouvelles connaissances et d'apprentissage autonome ;
- Les compétences de connaissance de soi, qui englobent la capacité d'introspection, la gestion des émotions et la construction d'une identité professionnelle cohérente.

3. Un outil pour relier les compétences : le Halo des compétences essentielles

Face à la complexité de l'identification et de l'évaluation des compétences, le **Halo des compétences essentielles**, conçu dans le cadre de cette démarche Compétences 2030 (voir pages suivantes), propose un cadre structurant et adaptable.

Contrairement aux référentiels classiques qui figent et juxtaposent les compétences dans des grilles normatives, cet outil propose une mise en relation dynamique des compétences mobilisées par un individu.

Le **Halo des compétences essentielles** repose sur trois principes :

- Une cartographie des compétences spécifiques et génériques, permettant d'identifier les forces et les axes de progression d'un individu ;
- Une mise en réseau des compétences, favorisant leur activation selon les besoins et les contextes rencontrés ;
- Un outil facilitant la projection vers de nouveaux environnements, en identifiant les compétences génériques mobilisables pour s'adapter à d'autres situations professionnelles ou citoyennes.

Grâce à cette approche systémique, le **Halo des compétences essentielles** ne se substitue pas aux référentiels existants, mais vient les enrichir en offrant une lecture dynamique des capacités individuelles. Il permet ainsi d'anticiper les besoins en compétences, d'accompagner l'évolution des parcours professionnels et de favoriser une meilleure adaptabilité des individus aux transformations en cours.

« La manière dont une personne se positionne face aux situations, aux autres et aux défis est déterminante pour son adaptation. C'est un levier clé, bien plus que la maîtrise d'une compétence technique spécifique. »

Valérie Alexandre
Fondation Mozaïk

« Les compétences liées à l'intelligence des situations sont cruciales. La capacité à analyser, comprendre et à agir sur des variables internes et externes est essentielle, même dans des activités et situations perçues comme basiques. »

Sandrine Béliet
Humans Matter

« La capacité à apprendre est probablement la compétence la plus fondamentale, car elle conditionne toutes les autres et permet de s'adapter à des environnements en constante évolution. »

Philippe Gisclon
ISCOM-Eduservices

Le Halo des compétences essentielles

spécifiques qui permettent, dans un contexte donné :

... d'agir (S1)

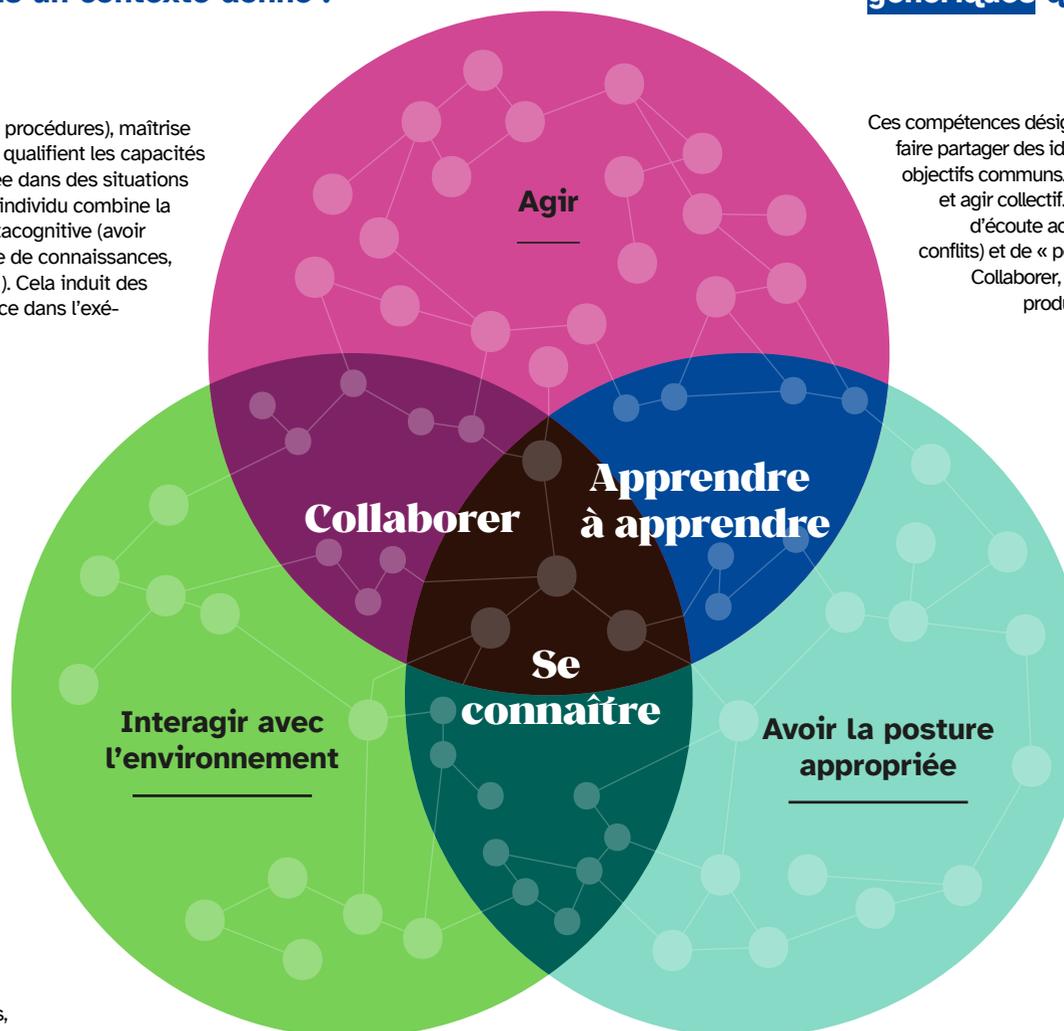
Ces compétences s'articulent entre savoirs (méthodes, procédures), maîtrise des outils et savoir-faire dans un domaine donné. Elles qualifient les capacités de la personne dans sa puissance d'action et de pensée dans des situations de travail évolutives (Zarifian, 2009, Le Boterf, 2011). L'individu combine la dimension opérationnelle de l'action, la dimension métacognitive (avoir une réflexion sur l'action) et la mise en correspondance de connaissances, de méthodes et d'attitudes adéquates (Vergnaud, 2021). Cela induit des compétences spécialisées qui permettent d'être efficace dans l'exécution de tâches concrètes.

... d'interagir avec l'environnement (S2)

Ces compétences incluent la capacité à analyser et à comprendre les enjeux externes et internes qui influencent une situation ou un projet. Il peut s'agir de facteurs économiques, sociaux, environnementaux, culturels ou politiques. Si le savoir est contextuel, il faut considérer les éléments du contexte (temps, lieux, ressources...) et envisager le savoir « comme un flux et pas seulement comme un stock » pour adapter les décisions et les actions (Cristol, 2013). « Comprendre consiste à dégager la raison des choses, réussir ne revient qu'à les utiliser avec succès. » (Piaget, 1974).

... d'avoir la posture appropriée (S3)

Ces compétences désignent l'ensemble des attitudes, comportements et dispositions adoptées par un individu dans le cadre de son activité professionnelle (Mulin, 2014). Elles incluent des éléments visibles, comme les gestes, le ton de la voix, le « langage corporel » (Briñol, Petty et Wagner, 2009), et invisibles, comme les valeurs, l'éthique, la manière de gérer les relations, pour interagir de manière constructive et adaptée à l'environnement (Mulin, 2014). Schön (1994) introduit le concept de « praticien réflexif » pour décrire la capacité d'un professionnel d'apprendre sur lui-même en travaillant et qu'aucune action professionnelle n'est purement automatique, elle résulte toujours d'une réflexion sur l'action.



génériques qui permettent, en toute situation :

... de collaborer (G1)

Ces compétences désignent la capacité à travailler efficacement avec les autres, et à faire partager des idées, des ressources et des responsabilités pour atteindre des objectifs communs. Le sujet en action se trouve au carrefour entre agir individuel et agir collectif. Il mobilise des capacités de communication (écrite et orale), d'écoute active, d'ajustement à ses interlocuteurs (gestion des émotions, conflits) et de « pouvoir d'agir » dans des environnements de travail diversifiés. Collaborer, c'est réunir les conditions favorables à des relations de travail productives et respectueuses, dans lesquelles chaque membre de l'équipe donne un sens à son action et contribue de manière significative au succès collectif (Clot, 2017).

... d'apprendre à apprendre (G2)

Ces compétences font référence à la capacité d'un individu à développer des stratégies d'apprentissage tout au long des expériences et situations vécues. Cela implique ses capacités et habiletés à questionner, à chercher, à mettre en relation les savoirs, savoir-faire et savoir-être pour résoudre des problèmes, et à apporter des solutions à de nouvelles situations (Boudréault, 2023). Cette disposition à apprendre, « l'apprenance », s'articule selon Carré (2020) en trois dimensions : le pouvoir apprendre, le savoir apprendre et le vouloir apprendre. Chaque dimension prend en considération les éléments du contexte, les capacités métacognitives et les facteurs conatifs.

... de se connaître (G3)

Ces compétences renvoient à la capacité d'un individu à s'ouvrir à ce qu'il se passe en lui et à identifier ses particularités, valeurs, forces/faiblesses, besoins/limites, sources de motivation, croyances et comportements (Rogers, 1968). Cela inclut une introspection régulière qui permet à une personne de mieux se comprendre, et de reconnaître ses forces et ses limites pour mieux s'insérer dans le collectif (Jung, 1964). Se connaître apporte une meilleure compréhension des situations et favorise la prise de décisions plus éclairées (Labruffe, 2008).

Expérimenter



Adapter une offre de recrutement aux transformations actuelles et futures de l'environnement du poste

Avec Sandra Lignais, directrice générale, et Fabrice Rey, FR Consultant

La grille d'analyse du **Halo des compétences essentielles** a été utilisée pour mettre en lumière la complexité des missions demandées dans le cadre du recrutement d'employés polyvalents de restauration, dépassant une vision binaire initialement centrée sur la technique et le savoir-être individuel. Le **Halo des compétences essentielles** a révélé l'importance des interactions, du collectif et du contexte organisationnel et managérial dans les compétences requises pour ce type de poste au moment du recrutement, mais également pendant la phase d'intégration, grâce à des dispositifs pédagogiques favorisant adaptation, coopération et sens des missions au travail dans un environnement en mutation.



Faire évoluer un référentiel de formation pour préparer les apprenants aux transformations futures de leur environnement professionnel

Avec Jean-Christophe Vidal, directeur général

Les équipes de Konexio ont mobilisé le **Halo des compétences essentielles** pour réinterroger les compétences relationnelles et comportementales développées par les participants à leur parcours de formation certifiant « Technicien(ne) supérieur(e) systèmes et réseaux ». Grâce à cet outil, elles ont positionné des apprenants issus de deux promotions - l'une en début de parcours, l'autre en fin - afin de visualiser, de matérialiser et de valoriser autrement l'évolution de leurs compétences.



CHÊNELET

Accompagner une personne en démarche d'insertion ou de reconversion professionnelle dans l'identification des compétences essentielles à son employabilité

Avec Mathilde Déom, chargée de mission

Pour préparer une prochaine insertion professionnelle d'un groupe de personnes en fin de parcours de professionnalisation sur deux métiers (conducteur/trice d'équipement industriel et opérateur/trice en agroalimentaire), l'équipe Chênelet a utilisé le **Halo des compétences essentielles** afin de les guider dans l'identification de leurs compétences génériques et spécifiques adaptées aux métiers préparés. Cette analyse a permis aux personnes de prendre conscience de leurs compétences génériques existantes, de les valoriser et de les renforcer.

Compétences 2030 : une dynamique collective à amplifier

Les Assises des compétences essentielles marquent une étape clé, mais la démarche entreprise par le Groupe Voltaire et le Cnam avec l'appui du comité d'orientation ne s'arrête pas ici, au contraire, elle ne fait que commencer.

La méthodologie du **Halo des compétences essentielles** développée a été mise à l'épreuve de trois premiers terrains d'expérimentation pour prouver sa valeur et son utilité, mais il reste tant à explorer et à affiner. L'adaptabilité des compétences dans le rapport au vivant, à la santé mentale dans les parcours professionnels, à l'emploi des seniors, à l'intégration du handicap, à la rénovation du dialogue social et bien sûr à l'évaluation, voire à la certification desdites compétences... sont autant d'attentes exprimées lors de la concertation qui méritent d'être approfondies et honorées.

La notion de « compétence essentielle », ainsi que les éléments de définition et de méthodologie qui lui sont attachés, constituent une première base à partir de laquelle de nouveaux travaux de recherche vont pouvoir être engagés. Dès les prochaines semaines, cette base sera enrichie des idées et contributions qui auront été partagées lors de ces Assises des compétences essentielles. Dans les prochains mois, la démarche scientifique participative engagée par le Cnam et le Groupe Voltaire aura vocation à s'élargir, pour permettre à tous les acteurs intéressés par ces travaux de s'en saisir et de participer à leur poursuite.

« Il est crucial de se demander comment nous allons intégrer les enjeux écologiques, notamment face à des événements comme des vagues de chaleur caniculaires, qui auront une influence sur les processus de soins, sur les organisations et sur les aspects techniques. Mais la question de la compétence est également centrale. Comment intégrer cette problématique au cœur de nos pratiques professionnelles ? Il s'agit de repenser les pratiques de soins en prenant en compte ces nouveaux défis, tout en restant attentif aux conséquences de ces évolutions sur les compétences. Il faut imaginer un éco-soin, un soin qui intègre la transition écologique et les enjeux de ressources. »

Annick Amiel-Grignard
Centre hospitalier du Mont d'Or

« Nous avons aussi exploré cette année le thème de la santé mentale, avec un accent particulier mis sur les compétences psychosociales, englobant la santé physique, psychologique, et sociale. »

Mamy Rabel
CRIJ Auvergne-Rhône-Alpes

« La question de l'évaluation reste un enjeu fondamental. Actuellement, nous manquons d'un cadre partagé qui permette de définir et de valoriser les compétences essentielles. Il serait pertinent de travailler sur des outils d'évaluation reconnus et adaptés pour mieux les intégrer dans nos systèmes éducatifs et d'accompagnement. »

Guillaume Soutié
Apprentis d'Auteuil

La méthodologie du **Halo des compétences essentielles** quant à elle est déjà opérationnelle mais ce travail ne pourra porter pleinement tous ses fruits que s'il est partagé, testé, enrichi par celles et ceux qui veulent apporter des solutions et des pratiques innovantes, au service de leurs organisations, de leurs équipes et de l'intérêt général. La démarche Compétences 2030 a également vocation à s'élargir à toutes celles et tous ceux souhaitant se saisir concrètement de cette méthodologie pour l'éprouver et la faire progresser.

Acteurs engagés – employeurs, institutions, élus, chercheurs, formateurs, enseignants –, expérimentons largement cette approche sur le terrain, contribuons à sa structuration et bâtissons ensemble les prochaines étapes de Compétences 2030.

Faisons progresser les compétences essentielles pour garantir au plus grand nombre le pouvoir d'agir, d'interagir et d'avoir la posture appropriée en tant que professionnel(le) comme en tant que citoyen(ne), quelles que soient les transformations !

Pour nous écrire, nous interpellier ou contribuer : competences2030@groupe-voltaire.fr

Merci aux contributeurs de Compétences 2030

Éducation, enseignement supérieur, recherche, formation professionnelle, insertion et emploi, entreprise, dialogue social : merci aux 57 acteurs qui ont accordé leur temps, leur expertise et leur analyse lors d'entretiens approfondis entre octobre 2024 et janvier 2025 pour bâtir la démarche Compétences 2030. Leurs contributions ont été déterminantes pour la réussite de cette première étape et ce n'est qu'un début. Les verbatims mentionnés dans ce livret proviennent exclusivement des entretiens réalisés dans le cadre de ce projet de recherche.

- Alexandre, Valérie, directrice du campus, Fondation Mozaïk
- Amsellem, Julia, Associate Partner HR & Arnal-Bertrand, Nicolas, Associate Partner Stratégie sociale et transformation, EY
- Amiel-Grignard, Annick, directrice, Hôpital d'Albigny-sur-Saône
- Arnaud, Lionel, directeur des finances et du contrôle de gestion, Ville de Grenoble
- Béliet, Sandrine, docteur en psychologie cognitive, directrice associée, Humans Matter
- Beucler, Pascal, sémioticien
- Bignon, Stéphanie, responsable Compétences comportementales & Bedu, Eric, manager de Compétences RH, Michelin
- de Blignières-Légeraud, Anne, enseignante-chercheuse, Université Paris Dauphine – PSL
- Brugière, Amandine, responsable des Développements techniques et scientifiques & Caser, Fabienne, chargée de mission, ANACT
- Cadart, Thierry, conseiller Commission Éducation, culture et communication, CESE
- Condé, Jean, directeur de la prospective, AFDAS
- Cornudet, Sabine, enseignante & Adam, Delphine, cheffe de département, IUT de Créteil-Vitry
- Cournée, Fabien, Transformation Project Manager, Adecco
- Déom, Mathilde, chargée de mission, Chênelet
- Deconclois, Audrey, DRH France, EY
- Dubern, Thibault, chef du bureau Reconversion & Laoubi, Maud, cheffe de la cellule Certification professionnelle et VAE, Défense Mobilité
- Duro, Firmine, directrice des talents et des compétences, France Travail
- Fransès, Raphaël, directeur général, Awayke
- de Gaillande, Ludovic, directeur & Balin, Christian, directeur adjoint, DEETS Guadeloupe
- Gazzera, Vivian, directeur des opérations, Télémaque
- Gisclon, Philippe, directeur de la marque ISCOM, groupe Eduservices
- Grasset, Raphaël, enseignant-chercheur, Université Paris Nanterre, et fondateur, Traindy
- Griffault, Martin, coordinateur national, ANLCI
- Huet, Hugo, président, Conseil d'orientation des politiques de jeunesse

- Lagrange, Nicolas, rédacteur en chef au pôle social RH, AEF Info
- Lamri, Jérémy, fondateur, Tomorrow Theory et Le Lab RH
- Larrieu, Mathilde, directrice prospective & Noël, Elisabeth, conservatrice en chef, ENSSIB
- Latapie, Didier, vice-président, CMA Auvergne-Rhône-Alpes
- Leroy, Franck, président de la région Grand Est
- Lignais, Sandra, directrice, Orly International
- Mas, Céline, fondatrice, Love for Livres
- Masson, Christelle, directrice, CARIF OREF Auvergne-Rhône-Alpes
- Mestrallet, Éric, directeur général, Espérance banlieues
- Morel, Franck, Senior Fellow, Institut Montaigne
- Nguyen, Christophe, président, Empreinte Humaine
- Paris, Nathalie, consultante et ex-directrice générale, LADAPT AuRA
- Perez, Muriel, enseignante-chercheuse, IAE Saint-Etienne
- Prévost, Guillaume, délégué général, VersLeHaut
- Quinson, Renaud, dirigeant, Démarche Verte Lyon
- Rabel, Mamy, chargé de mission, CRIJ
- Revellin, Rémi, directeur du département Génie énergétique et environnement, INSA
- Rey, Fabrice, directeur général, FR Consultant
- Rouhan, Isabelle, directrice, Colibri Talent
- Ruiu, Laurence, enseignante-chercheuse, Université Paris Nanterre
- Soulié, Guillaume, coordinateur du pôle Prévention du décrochage scolaire et innovation pédagogique, Apprentis d'Auteuil
- Teston, Guy, directeur associé, Time Recrutement
- Valette, Justine, enseignante-chercheuse, Université de Montpellier
- Viénot, Mélanie, présidente, Groupe Voltaire
- Vidal, Jean-Christophe, directeur, Konexio
- Zerbib, Romain, enseignant-chercheur à l'ICD Business School, chercheur associé à la chaire ESSEC IMEO, directeur de publication de la revue Management & Data Science

Ce document, incluant son contenu textuel, graphique et scientifique, constitue une œuvre originale protégée par le droit de la propriété intellectuelle. Les concepts, méthodes et résultats qu'il présente sont en cours de protection. Dans l'attente, il est interdit de les reproduire ou diffuser sans attribution et modifier ou exploiter, en totalité ou en partie, sans l'autorisation expresse et écrite des auteurs.

Rédaction : Marielle Frick, Charles-Henry de La Londe, Vincent Pacini, Valérian Pêpe
 Direction de publication : Pascal Roquet, Mélanie Viénot
 Conception graphique : Étienne Gerin – Relecture : Mélanie Bigot
 Impression : 106 Imprimerie, Lyon

Bibliographie

- Algan, Y., Huillery, E. (2022). *Économie du savoir-être*. Collection Sécuriser l'emploi, Les Presses de Sciences Po.
- Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité, le sentiment d'efficacité personnelle*. De Boeck Supérieur.
- Boudreaux, H. (2023). Apprendre des savoirs ou utiliser les savoirs pour apprendre ? *DIDAPRO*. <https://didapro.me>
- Bournazel, A. (2012). *Le défi finlandais*. Arnaud Franel.
- Briñol, P., Petty, R. E., Wagner, B. (2009). Body posture effects on self-evaluation: A self-validation approach. *European Journal of Social Psychology*.
- Camus, O. (2012). L'évaluation des compétences relationnelles et sociales : obstacles idéologiques et reconceptualisations nécessaires. *HAL SHS*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr>
- Carré, P. (2020). *L'apprenance, un nouveau rapport au savoir*. Dunod.
- Clot, Y. (2017). *Travail et pouvoir d'agir* (2e édition). PUF.
- Cristol, D. (2013). Les nouvelles coordonnées du savoir, apprendre autrement <https://4cristol.over-blog.com/article-les-nouvelles-coordonnees-du-savoir-116348487.html> Damasio, A. R. (2010). *L'erreur de Descartes*. Odile Jacob.
- Dejoux, C. (2023). *Le Care Management ou comment engager ses collaborateurs dans le New Normal ? MOOC*, Le Learning Lab Human Change, Le Cnam. <https://www.fun-mooc.fr/fr/cours/care-management-pour-soi-et-ses-equipes/>
- Delors, J. (1999). Intervention lors de la cérémonie d'ouverture de l'année académique du Collège d'Europe. <https://www.coleurope.eu>
- Dosnon, O., Vignoli, E. (2018). L'évaluation des dimensions conatives. Dans Chartier, P., Terriot, K., Vrignaud, P. *L'orientation scolaire et professionnelle* (pp. 215-266). Mardaga.
- Faure, E. (1972). *Apprendre à être*. Rapport de la Commission internationale sur l'éducation pour le XXIe siècle de l'Unesco, préambule (p. XLIII).
- Feraco, T., Resnati, D., Fregonese, D., Spoto, A., Meneghetti, C. (2022). An integrated model of school students' academic achievement and life satisfaction. Linking soft skills, extracurricular activities, self-regulated learning, motivation, and emotions. *European Journal of Psychology of Education*.
- Goleman, D. (2006). *L'intelligence émotionnelle*. J'ai Lu.
- Henry, S. (2012). *Quand les décideurs s'inspirent des moines*. Dunod.
- Jung, C. G. (1986). *Dialectique du Moi et de l'inconscient*. Folio essais.
- Labruffe, A. (2008). *Le savoir-être ! Un référentiel professionnel d'excellence*. AFNOR.
- Lamri, J., Barabel, M., Lubart, T., Meier, O. (2022). *Le défi des soft skills, comment les développer au XXIe siècle ?* Dunod.
- Le Boterf, G. (2011). Apprendre à agir et à interagir en professionnel compétent et responsable. *Éducation permanente*, n° 188/2011-3, pp. 97-112.
- Le Boterf, G. (2002). *Développer la compétence des professionnels, construire des parcours de navigation professionnelle* (4e édition). Éditions d'Organisation.
- Mulin, T. (2014). Posture professionnelle. Dans Jorro, A. *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation*, pp. 311-314. De Boeck Supérieur.
- Rogers, C. R. (2015). *Le développement de la personne*. InterÉditions.
- Rotter, J. B. (1954). *Social Learning and Clinical Psychology*. Prentice Hall.
- Schön, D. (1993). *Le praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Éditions logiques.
- Taddei, F. (2018). *Apprendre au XXIe siècle*. Calmann-Lévy.
- Thiberge, B. (2008). *La question des compétences sociales et relationnelles, points de vue de praticiens (sous la direction de Bruno Thiberge)*. L'Harmattan.

- Vergnaud, G. (2021). *Hommage à Gérard Vergnaud - Le couple situation/schème, clef de voûte d'une théorie de l'expérience*, Éditions Piriac. https://gerardvergnaud.wordpress.com/wp-content/uploads/2021/09/gvergnaud_1999_situation-scheme-cle-de-voute_symposium-sherbrooke.pdf
- Zarifian, P. (2001). *Le modèle de la compétence*. Éditions Liaisons.
- Zarifian, P. (2009). *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*. PUF.

Rapports, études, dossiers

- Agence nationale de la recherche (ANR), Agence de la transition écologique (ADEME), Bpifrance et la Caisse des dépôts et consignations (CDC) (2024). *Dispositif Compétences et Métiers d'avenir, France 2030*.
- Commission européenne (2024). *The future of European competitiveness: Report by Mario Draghi*.
- Commission européenne (2020). *Stratégie européenne en matière de compétences en faveur de la compétitivité durable, de l'équité sociale et de la résilience* (pp. 13-20). <https://eur-lex.europa.eu>
- Commission européenne (2019). *Key competences for lifelong learning*.
- Commission européenne (2018). *Recommandation du Conseil relative aux compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie*. <https://eur-lex.europa.eu>
- Dispositif Compétences et Métiers d'avenir, France 2030 (2024). *La formation aux métiers de demain : un enjeu de souveraineté économique*.
- Éducation permanente (2019). *Quelle reconnaissance des compétences transversales ?* N° 218/2019-1.
- Erasmus+, Union européenne (2016). *Reconnaître les compétences transversales en lien avec l'employabilité et les certifications (RECTEC)*.
- France Stratégie (2022). *Les soft skills pour innover et transformer les organisations*.
- France Stratégie et Dares (2022). *Les métiers en 2030, rapport du groupe Prospective des métiers et qualifications*.
- France Stratégie et Conseil d'orientation pour l'emploi (COE) (2016). *L'accompagnement vers et dans l'emploi*. <https://www.strategie.gouv.fr>
- France Travail (2022). *D'ici à 2030, les soft skills seront au cœur des stratégies de recrutement des entreprises*.
- Inffo Formation (2023). *Compétences 2030 : réussir ensemble les transitions !* Numéro spécial UHFP, n° 1048.
- Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (2024). <https://www.education.gouv.fr/les-objectifs-de-l-union-europeenne-en-matiere-d-education-et-de-formation-pour-2030-ou-en-est-la-414294> OECD (2023). *Skills Studies, Survey of adult skills*.
- Santé publique France (2022). *Les compétences psychosociales : état des connaissances scientifiques et théoriques*.
- Unesco (2022). *5th global report on adult learning and education: citizenship education: empowering adults for change*.
- World Economic Forum (2024 & 2025). *The Future of Jobs Report*.

Sitographie

- <http://exploresel.gse.harvard.edu/compare-frameworks/>
- <https://compagnons-du-devoir.com/>
- <https://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>



le **cnam**

groupe 
Voltaire



be.my media



woonoZ

competences2030.fr