

La thématique de mai 2019 – Les compétences : éléments de cadrage

Approche par compétence, bloc de compétences, compétences clés, compétences transférables, compétences transversales, compétences douces, Plan d'Investissement dans les Compétences, plan de développement des compétences, opérateurs de compétences, France compétences... le mot « compétence » est omniprésent ! Ce C2veille vous propose quelques éléments de cadrage et de contexte sur le sujet.

Compétences, de quoi parle-t-on ?

Nombre de référentiels de métiers développent les compétences nécessaires pour exercer chacune des professions recensées. Selon les modèles, nombre et structuration de ces compétences varient : typologies en 2, 3, 4, 7, 10 ou 14 catégories.

Par exemple, une classification en trois grandes catégories différencie :

- **Le savoir** (ou les **connaissances**) : il s'agit des grands domaines de savoirs théoriques à maîtriser pour exercer un emploi donné.
- **Le savoir-faire** (ou les **compétences opérationnelles**) : capacité, éprouvée par la pratique, à réaliser concrètement une tâche.
- **Le savoir-être** (ou **compétences comportementales**) : qualités personnelles requises pour exercer l'emploi. Exemples : capacité d'écoute, sens de l'initiative, du travail en équipe.

Une conception anglo-saxonne distingue deux catégories, entre « **hard skills** » et « **soft skills** ». Les premiers recouvrent les notions de savoir et savoir-faire, les secondes celles de savoir-être. Si le savoir, associé au savoir-faire, est traditionnellement la priorité des recruteurs, le savoir-être gagne désormais en importance. De nos jours, le savoir-être en entreprise est identifié comme un facteur clé de l'évolution professionnelle.

Or ces compétences relationnelles et émotionnelles ont toujours existé mais sans être précisément identifiées. Seule une minorité d'entreprises proposaient des formations de développement personnel ou de communication inter-personnelle, celles-ci étant jugées comme non prioritaires par rapport aux formations techniques. Pourtant, ces compétences « personnelles » à vocation professionnelle touchent plusieurs champs. Les soft skills intéressent directement les entreprises car elles contribuent à l'atteinte d'objectifs via la persévérance ou le contrôle de soi, au travail collaboratif via l'empathie ou la sociabilité et à l'engagement des collaborateurs via la gestion des émotions, l'estime de soi et la confiance.

Pôle emploi a répertorié ces savoir-être professionnels dans une [liste de 14 items](#). Ces derniers ont pour but de compléter la description du profil attendu dans les offres d'emploi, de valoriser les candidats via leur profil et leur CV, ainsi que de faciliter les échanges lors des entretiens d'embauche.

Lors d'une enquête auprès d'employeurs, il note que les compétences comportementales apparaissent comme une clé indispensable à l'embauche ; les 3 les plus attendues étant « la capacité à s'organiser, prioriser les tâches » (98% des sondés), « la capacité d'adaptation » (94%), et l'autonomie (93%). Il observe aussi que ces compétences varient selon les métiers : sens des responsabilités et fiabilité avec connaissance et respect des règles dans le transport et l'industrie ; autonomie dans le BTP, l'agriculture

et les SAP (avec ajout de sens des responsabilités pour ce dernier) ; capacité à s'organiser, prioriser les tâches en gestion-administration et commerce

Capacité d'adaptation	Gestion du stress	Travail en équipe	Capacité à fédérer	Sens de la communication	Autonomie	Capacité de décision
Sens de l'organisation	Rigueur	Force de proposition	Curiosité	Persévérance	Prise de recul	Réactivité

Compétences du 21ème siècle

Les modèles des compétences du XXI siècle ont émergé aux Etats-Unis dans les années 2000 et l'OCDE s'en est emparé en 2008. A noter que, dès les années 90 et le lancement d'écoles de coaching en France (Transformance Pro fondée par Vincent Lenhardt, l'Académie de Coaching de François Delivré...), les choses avaient commencé à bouger. Des dirigeants s'en sont inspirés : Alain Godard au sein de Rhône-Poulenc Agro, Bertrand Martin chez Sulzer, tous deux ayant été accompagnés par Vincent Lenhardt, l'un des pionniers du coaching en France.

Quatre de ces compétences sont indispensables, les quatre « C » : La créativité, la coopération, la communication et l'esprit critique. En voici les définitions selon Jérémy Lamri, fondateur de Monkey Tie et du Lab RH :

- **La créativité**
L'originalité, l'inventivité et la capacité de considérer l'échec comme une opportunité d'amélioration
- **La coopération**
La conscience d'objectifs communs et une motivation intrinsèque envers ceux-ci
- **La communication**
L'empathie, l'adaptabilité sociale et la capacité à transmettre et recevoir des feedbacks
- **L'esprit critique**
Les capacités d'observation, d'analyse et de synthèse des éléments pertinents

Ces compétences permettent de résoudre collectivement des problèmes complexes. Elles sont les bases de l'intelligence collective sur des activités mentales, avec en méta-compétence fondamentale la capacité à apprendre. Ce faisant, elles viennent bousculer les façons de penser les formations comme l'organisation de l'activité au quotidien, l'environnement de travail.

Compétences transversales et mobilité entre les métiers

Aujourd'hui, moins d'un jeune sur deux issu de la formation professionnelle trouve un métier en lien direct avec sa spécialité de formation. Depuis 30 ans, le marché du travail français est marqué par une augmentation du nombre de transitions professionnelles. Un enjeu central pour les politiques publiques est de préparer les actifs à ces mobilités, afin qu'elles soient choisies plutôt que subies et qu'elles s'inscrivent dans des parcours professionnels positifs.

Diplôme et niveau de qualification restent importants pour l'insertion professionnelle, rejoints par les compétences transférables et transversales devenues aussi un critère de recrutement influant. Les compétences transférables sont attachées à une situation professionnelle donnée mais peuvent être mises en œuvre dans un autre contexte professionnel. Les compétences transversales sont génériques, mobilisables dans diverses situations professionnelles : maîtrise de la langue, connaissances en bureautique, capacité à travailler en équipe... Cette approche par « portefeuille » de compétences et non plus par « métier » doit permettre à tout individu de mieux s'orienter et de développer sa capacité à construire son parcours professionnel de façon plus sécurisée.

Pour ouvrir le champ des possibles, il faut donc identifier les facteurs facilitant le passage d'un métier à un autre et en informer la population. En partenariat avec Pôle emploi, France Stratégie a réalisé en 2018 une étude proposant une méthode pour identifier ces compétences et aptitudes transversales en partant des situations de travail des salariés. Cette étude a également permis de procéder à une analyse des transitions entre métiers à partir des données de l'enquête Emploi de l'Insee sur 2005-2015. En associant à chaque situation de travail des compétences transversales, on peut dès lors classer les métiers selon qu'ils font plus ou moins appel à chacune de ces compétences, et ainsi définir des proximités entre métiers en fonction des compétences transversales mobilisées. Se dessine ainsi une cartographie de 75 familles de métiers à l'aune des compétences transversales qu'elles requièrent.

La proximité de situations de travail transversales ne suffit pas à expliquer les flux de mobilité observés entre métiers. D'autres facteurs jouent fortement : le domaine professionnel, qui traduit des compétences spécifiques communes entre métiers ; des effets « frontières », quand il s'agit de passer d'un métier exercé très majoritairement par des hommes à un métier exercé très majoritairement par des femmes (et réciproquement) ou quand des métiers sont géographiquement localisés sur certains territoires.

Bâtir des passerelles métiers intersectorielles dans l'industrie pour favoriser la polyvalence et la polycompétence des salariés et répondre aux difficultés de recrutement des entreprises, tel est l'objet de l'expérimentation que conduisent les branches de l'alimentaire et de la métallurgie dans les Hauts-de-France (signature avec l'État d'un engagement pour le développement de l'emploi et des compétences (Edec)).

Les enjeux de la formation y sont abordés au travers de la question des compétences, au lieu de s'y intéresser au travers des métiers ou des secteurs. L'expérimentation doit permettre de mettre en évidence les besoins de formation communs, améliorer l'attractivité des métiers en montrant des débouchés multiples car multisecteurs ; permettre la synergie entre les acteurs de l'emploi et de la formation du territoire et capitaliser en créant un kit pour démultiplier l'expérimentation.

La transition écologique et énergétique modifie radicalement les modèles économiques et concerne tous les secteurs, presque tous les métiers. Elle modifie notablement le paysage des compétences professionnelles.

L'adaptation des métiers et des formations à la transition énergétique et écologique et les transitions professionnelles qui peuvent en découler ont été abordées dès 2013 par la conférence environnementale. Un kit d'accompagnement des transitions professionnelles des filières industrielles impactées par la transition écologique et énergétique, publié en 2015 et conçu de manière modulaire et mis à disposition des acteurs locaux en est une émanation. Ce kit a été élaboré à partir d'expérimentations menées dans trois bassins pilotes différents (Strasbourg Molsheim, Étang de Berre, le Havre). Il aide notamment à mettre en évidence et à construire des passerelles possibles d'un métier fragilisé vers un métier des filières vertes et verdissantes spécifiques au territoire en s'appuyant sur les compétences techniques et transversales des métiers.

Les compétences au centre des politiques publiques, des préoccupations des acteurs de l'emploi, de l'orientation et de la formation et des entreprises

Nouvelle stratégie pour les compétences en Europe

Dans le cadre de la « nouvelle stratégie en matière de compétences pour l'Europe », adoptée par la Commission le 10 juin 2016, [10 actions](#) ont été lancées pour que les citoyens de l'Union européenne bénéficient des formations, des compétences et du soutien appropriés : Parcours de renforcement des compétences-de nouvelles perspectives pour les adultes, Cadre européen des certifications, Coalition en faveur des compétences et des emplois numériques, Plan de coopération sectorielle en matière de compétences, Outil européen de profilage des compétences des ressortissants de pays tiers, Enseignement et formation professionnels (EFP), Compétences clés, Europass, Suivi des diplômés, Analyse et partage des bonnes pratiques concernant la circulation des cerveaux.

Ces 10 actions visent à :

- améliorer la qualité et la pertinence de la formation et des autres moyens d'acquérir des compétences
- améliorer la visibilité et la comparabilité des compétences
- améliorer l'information et la compréhension des tendances et des modèles concernant les compétences et les emplois demandés (veille stratégique sur les besoins en compétences) afin de permettre aux citoyens de faire de meilleurs choix de carrière, de trouver des emplois de qualité et d'améliorer leurs chances de réussite dans la vie

Le Plan d'investissement dans les compétences

Le [Plan d'investissement dans les compétences](#), piloté par le ministère du Travail, se fixe les ambitions suivantes :

- former 1 million de demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés et 1 million de jeunes éloignés du marché du travail
- répondre aux besoins des métiers en tension dans une économie en croissance
- contribuer à la transformation des compétences, notamment liée à la transition écologique et à la transition numérique

- **Les Pactes régionaux d'investissement dans les compétences**

[Les Pactes régionaux d'investissement dans les compétences](#) 2019-2022 constituent une contribution majeure à ces enjeux de transformation afin de permettre aux personnes privées d'emploi de retrouver le chemin de la qualification en partant de leurs acquis, en visant des parcours de formation débouchant sur l'emploi, répondant aux besoins des entreprises, à partir de diagnostics des besoins renouvelés.

Muriel Pénicaud, ministre du travail, Michel Lalande, préfet de la région Hauts-de-France et Xavier Bertrand, président du conseil régional Hauts-de-France, ont signé, le 8 février 2018, le [PACTE Hauts-de-France](#) en présence de Karine Charbonnier, vice-présidente en charge de la formation et des relations avec les entreprises et de Michèle Lailier-Beaulieu, directrice régionale de la Direccte.

Concernant le PRIC, Xavier Bertrand a rappelé que les Hauts-de-France allaient mobiliser près de 200 millions d'euros par an. Ainsi 52 000 personnes pourront suivre une formation et sortir potentiellement du chômage. Cet effort permettra de former chaque année 22 000 personnes supplémentaires.

Le Pacte permettra également d'adapter les formations aux exigences des métiers de demain et de déployer de nouvelles modalités de formation, afin de « former plus vite et mieux » en intégrant si possible au parcours de professionnalisation des individus la VAE, des périodes d'alternance et une approche modulaire de la formation. Pour les demandeurs d'emploi de longue durée, des initiatives et des expérimentations pourront être soutenues en lien avec Pôle Emploi.

- **Accompagnement au développement des compétences**

Un appel à projet doit être lancé par le Haut-commissariat aux compétences suite au rapport de Catherine Beauvois, ancienne secrétaire générale du Cnefop, intitulé « [Enjeux et propositions pour l'élaboration d'un appel à projet dédié à l'accompagnement du développement des compétences](#) » et remis au Haut-commissaire aux compétences le 31 décembre 2018 pour contribuer au cadrage des conditions du développement d'un accompagnement à la qualification, particulièrement pendant et après la formation.

Cet appel à projet s'articulerait autour de deux volets complémentaires :

- Le premier serait dédié aux opérateurs du CEP retenus pour les actifs salariés et se concentrerait sur « la conduite du changement lié à l'approche compétences » ; notion clé des futurs CEP. Les opérateurs seraient invités à entreprendre des expérimentations en matière d'ingénierie d'accompagnement.
- Le second porterait sur des « projets coopératifs innovants ». Il serait ouvert « à l'ensemble des acteurs de l'accompagnement, de la reconnaissance et du développement des compétences » : organismes de formation, Opco, SPE... Son but est de permettre aux structures de travailler en réseau aux moments clés de l'accompagnement, que cela soit au cours d'une formation individuelle ou collective, qu'elle se déroule en entreprise ou en organisme de formation.

La loi du 5 septembre 2018

- **France compétences**

Créée le 1^{er} janvier 2019, France compétences est une institution nationale publique chargée de la **régulation et du financement de la formation professionnelle et de l'apprentissage**.

Placée sous la tutelle du ministre chargé de la formation professionnelle, son rôle est de :

- répartir les fonds mutualisés aux différents acteurs de la formation professionnelle et de l'apprentissage ;
- réguler la qualité de la formation ;
- émettre des recommandations sur les coûts, les règles de prise en charge et l'accès à la formation ;
- veiller à la bonne exécution de la réforme sur la formation professionnelle et de l'apprentissage.

France compétences joue également un **rôle clé dans la transformation de l'offre de formation**. En lien avec les branches, elle participe à la construction des titres et des diplômes professionnels. France compétences est **dotée d'une personnalité morale et d'une autonomie financière**, elle est composée de cinq collèges : l'État, les organisations syndicales de salariés, les organisations patronales, les Régions et des personnalités qualifiées.

- **OPCO**

Avec la [loi du 5 septembre 2018](#) les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) deviennent [les opérateurs de compétences \(OPCO\)](#) pour en faire des opérateurs au service des nouveaux besoins en compétences pour l'ensemble des entreprises et des salariés. Le regroupement des branches professionnelles autour d'un OPCO s'appuie sur les critères de cohérence des métiers et des compétences, de filières, d'enjeux communs de compétences, de formation, de mobilité, de services de proximité et de besoins des entreprises. Près de 329 branches sont réparties dans 11 OPCO, au lieu des précédents 20 OPCA.

LES OPCO ont pour mission :

- d'assurer le financement des contrats d'apprentissage et de professionnalisation, selon les niveaux de prise en charge fixés par les branches professionnelles ;
- d'apporter un appui technique aux branches professionnelles pour établir la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) ; déterminer les niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage et des contrats de professionnalisation ; les accompagner dans leur mission de certification ;
- de favoriser la transition professionnelle des salariés, notamment par la mise en œuvre du compte personnel de formation dans le cadre des projets de transition professionnelle.
- d'assurer un service de proximité au bénéfice des très petites, petites et moyennes entreprises, permettant d'améliorer l'information et l'accès des salariés de ces entreprises à la formation professionnelle ; d'accompagner ces entreprises dans l'analyse et la définition de leurs besoins en matière de formation professionnelle, notamment au regard des mutations économiques et techniques de leur secteur d'activité

- **le plan de développement des compétences**

À compter du 1^{er} janvier 2019 le plan de développement des compétences remplace le plan de formation. Il permet aux salariés de suivre des actions de formation à l'initiative de leur employeur, par opposition aux formations qu'ils peuvent suivre de leur propre initiative grâce à leur compte personnel de formation. Deux types d'actions doivent être distinguées dans la plan de développement des compétences : les actions de formation obligatoires en application d'une convention internationale ou de dispositions légales et réglementaires et les autres actions de formation. En parallèle, la notion d'action de formation est simplifiée, avec une nouvelle définition : l'action de formation est un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel. Il est désormais possible de réaliser des formations en situation de travail (FEST), en plus des formations en présentiel ou en tout ou partie à distance.

Pôle emploi

Pour pallier les difficultés de recrutement des entreprises, l'établissement public a développé plusieurs outils dans le cadre d'une nouvelle approche basée sur les compétences.

Le "recrutement par les compétences" se différencie du "recrutement par le métier" : recruter par le métier, c'est recruter **sur la base des diplômes et de l'expérience professionnelle correspondant au poste à pourvoir**. Recruter par les compétences, c'est recruter **sur la base des savoirs, des savoir-faire ou des savoir-être professionnels**. Le recrutement par les compétences apporte ses bénéfices en premier lieu aux recrutements jugés difficiles pour lesquels on observe une pénurie de candidats qualifiés : c'est le cas notamment des besoins de recrutement nécessitant des connaissances technologiques évolutives (dans le numérique ou dans l'industrie par exemple), ou bien encore des secteurs qui ont perdu de leur attractivité auprès des jeunes (l'hôtellerie-restauration, le bâtiment notamment), ou bien enfin des secteurs qui voient leurs besoins augmenter massivement (tels les services à la personne).

Pour cela le recruteur doit s'interroger : Quelles sont les compétences que le candidat doit nécessairement posséder au moment du recrutement ? Quelles sont les compétences qu'il pourra développer à ses côtés ? Pour ce faire de nombreux outils sont désormais à disposition pour se lancer dans le recrutement par les compétences. Les psychologues du travail et les conseillers Pôle emploi travaillent en complémentarité pour proposer aux entreprises de nouveaux profils en ouvrant le champ des candidats sur la base de la transférabilité et de la transversalité des compétences. Par ailleurs Pôle emploi propose aux demandeurs d'emploi une prestation : « Valoriser son image pro », qui permet de travailler ses savoir-être. Le CV change de forme et devient un Profil de Compétences, accessible aux employeurs sur pole-emploi.fr.

Réseau Emploi Compétences

Pour le Réseau Emplois Compétences, 2018 et début 2019 sont marqués par les expérimentations autour de visions prospectives partagées des emplois et des compétences. Ces dernières visaient - dans les filières du numérique, de la valorisation des déchets et du sport - à offrir un éclairage sur les besoins et les attentes de ces filières en matière de compétences et de formation. 2018 a également été consacré à la réalisation d'un vademécum : à la fois état des lieux des données disponibles en région sur la relation entre emploi, compétences et formation et guide méthodologique. Dans les chantiers 2019, un groupe de travail sur « la mobilisation des compétences par les entreprises dans le cadre de leurs pratiques RH » vient d'être lancé prochainement.

Réseau des CarifOref

A l'occasion des dernières rencontres interrégionales du Réseau des CarifOref d'octobre 2018, ce dernier a envisagé des pistes d'action dans le nouveau contexte et acté la mise en place d'une task force dédiée à l'approche « compétence ». Lors d'un atelier des universités d'hiver de la formation professionnelle 2019, il a présenté son « approche compétences au services des territoires » via observation et Immersive Learning Engineering / Lab.

CPRDFOP Hauts-de-France et Contrats de branche

En Hauts-de-France, des Contrats de Branches ont été signés avec la Région, l'Etat, les branches professionnelles, Pôle emploi et les Départements qui envisagent des plans d'actions économiques et de formation. Afin de répondre aux besoins des publics et des entreprises sur les besoins en compétences, ils s'engagent à développer l'identification de ces besoins, notamment par l'élaboration

- *d'une cartographie des outils et compétences « Recherche et Innovation »,*
- *un baromètre des entreprises afin d'identifier les besoins de formation répondant aux besoins en recrutement, aux compétences recherchées, à développer, indispensables...*

Outre ces engagements génériques, chaque branche a ces spécificités, ainsi :

- *Certaines branches prévoient des travaux de prospective à travers un Contrat d'étude prospective (CEP) (ex : construction) dans lesquels il est mentionné l'identification des métiers en évolutions et des compétences essentielles au regard de ces mutations.*
- *Il faudra définir avec la branche l'identification des compétences attendues par les entreprises, et réaliser un état des lieux des compétences des demandeurs d'emploi*

Et maintenant?

En Europe, en France et dans les Régions, les intentions et ambitions sont fortes autour d'un développement par les compétences (PIC, Pacte et leurs appels à projet), bien présente aussi dans la réforme de la formation professionnelle, où les terminologies changent, où les OPCA deviennent OPCO, les plans de formation plan de développement des compétences... Les réflexions partagées sur le sujet se multiplient ainsi que les journées de débat comme celle prochaine sur « les compétences transversales en questions » organisée à Paris le 6 juin par l'AFPA et l'Education Permanente.

Tout cela vient bousculer notre environnement de travail et nos façons de penser. Témoignages d'entreprises et d'intermédiaires montrent le lien de ces compétences avec les processus RH (recrutements, entretiens professionnels, formations, management), avec aussi les situations de travail car c'est par elles qu'on identifie ces compétences. Et ces compétences - qui s'inscrivent dans un environnement de plus en plus imprévisible et dynamique - obligent à porter un regard différent sur la formation initiale et professionnelle.

Peut-on parler d'elles en dehors d'un contexte d'activité ? et isolément des autres volets constitutifs du travail ? Parle-t-on de profils individuels ou d'acquis expérimentiels ? Quelle maîtrise de ces notions possèdent les orienteurs et recruteurs ? Quelle part renvoie aux représentations et à la confusion avec comportements, caractères et attitudes ?

Ces notions de compétences vont-elles faciliter l'analyse du travail et aider les systèmes de certification professionnelle ? ...

Le C2veille propose un regard prospectif sur un sujet d'importance présent ou émergeant. Son objectif est d'éclairer sur les tendances et évolutions de l'orientation, de la formation et de l'emploi, d'en cerner les enjeux et impacts, de les partager et de diffuser ces analyses auprès de l'Etat, de la Région, des Partenaires Sociaux, avant de les diffuser plus largement auprès des professionnels de l'orientation, de la formation et de l'emploi.

N'hésitez pas à nous faire part de vos remarques et suggestions de façon à ce que ce document puisse répondre le plus possible à vos besoins et attentes : [Contacts](#)

Notre revue de presse hebdomadaire vous intéresse? Vous pouvez la recevoir gratuitement par e-mail en nous indiquant votre adresse e-mail : [S'inscrire](#)

Retrouvez également toute l'actualité et les événements de l'emploi, la formation et l'orientation sur le site du C2RP : www.c2rp.fr

Sources du document :

- ▶ [Nouvelle stratégie pour les compétences en Europe](http://ec.europa.eu) – ec.europa.eu
- ▶ [Le recrutement par les compétences, est-ce fait pour mon entreprise ?](http://pole-emploi.fr) – pole-emploi.fr
- ▶ [Les outils pour vos recrutements par les compétences](http://pole-emploi.fr) – pole-emploi.fr
- ▶ [Plan d'investissement compétences](http://travail-emploi.gouv.fr) – travail-emploi.gouv.fr
- ▶ [Plan de développement des compétences](http://travail-emploi.gouv.fr) – travail-emploi.gouv.fr – 12/04/2019
- ▶ [Les opérateurs de compétences \(OPCO\)](http://travail-emploi.gouv.fr) – travail-emploi.gouv.fr – 03/04/2019
- ▶ [France compétences](http://travail-emploi.gouv.fr) – travail-emploi.gouv.fr – 25/03/2019
- ▶ [L'accompagnement des transitions professionnelles](http://ecologique-solidaire.gouv.fr) – ecologique-solidaire.gouv.fr – 07/02/2019
- ▶ [En Hauts-de-France, les villes de Saint Quentin et Beauvais expérimentent des passerelles intersectorielles entre la métallurgie et l'alimentaire](http://centre-inffo.fr) – centre-inffo.fr – 16/01/2019
- ▶ [Accompagnement au développement des compétences](http://c2rp.fr) – c2rp.fr – 01/2019
- ▶ [Comprendre les compétences du 21ème siècle](http://corporate.jobteaser.com) – corporate.jobteaser.com – 14/12/2018
- ▶ [Pactes Régionaux d'investissement dans les compétences](http://travail-emploi.gouv.fr) – travail-emploi.gouv.fr – 11/06/2018
- ▶ [Situations de travail, compétences transversales et mobilité entre les métiers](http://France Stratégie) – France Stratégie – 02/2018
- ▶ [Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ?](http://France stratégie) – France stratégie - 04/2019
- ▶ **Prospective** : [VPPEC Numérique](#) (2017) ; [Prospective régionale, prospective sectorielle de l'emploi](#) (2017) ; [Guide méthodologique – Construire une vision prospective partagée des métiers et des compétences](#) (2018) ; [VPPEC Valorisation des déchets](#) (2018) ; [VPPEC Métiers du sport](#) (2019) – France stratégie
- ▶ [Les soft skills, une révolution pour l'entreprise et l'offre de formation](http://docendi.com) – docendi.com – 29/11/2017
- ▶ [Compétences transférables et transversales : Quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises ?](http://strategie.gouv.fr) – strategie.gouv.fr – 13/04/2017
- ▶ Automatisation, numérisation et emploi Tome 2 l'impact sur les compétences – Conseil d'Orientation pour l'Emploi 2017
- ▶ « Engagements, espoirs, rêves », Essai d'Alain Godard et Vincent Lenhardt, 1999
- ▶ « Oser la confiance, propos sur l'engagement des dirigeants », ouvrage écrit avec Bertrand Martin, bruno-jarrosso et Vincent Lenhardt, INSEP, 1996

Le C2RP : Carif-Oref, Centre d'Animation, de Ressources et d'Information sur la Formation (CARIF) et Observatoire Régional Emploi Formation (OREF) remplit une mission d'intérêt public d'orientation, de formation et d'emploi.

Structuré en groupement d'intérêt public (GIP), le C2RP est financé par l'Etat et la Région

Membre du réseau des Carif-Oref, le C2RP participe aux réflexions menées à l'échelon national dans les domaines de l'orientation, de la formation et de l'emploi.

C2RP
3 Bd de Belfort
59000 Lille
Tél. : 03 20 90 73 00

Membre du réseau des Carif-Oref

