

**Relier
Révéler
Développer**

LIVRE BLANC

**POUR FAIRE DES COMPÉTENCES
UN BIEN COMMUN ET UNE OEUVRE CHOISIE**



Sandra GICQUERE

Directrice Générale Opérationnelle Envergure

“CE LIVRE BLANC, C’EST LE VÔTRE ET C’EST LE NÔTRE”

La compétence. Tout le monde en parle. Mais qui la comprend vraiment ?

Est-ce un savoir-faire ? Une posture ? Un potentiel en devenir ? Est-ce qu’on la possède ? Est-ce qu’elle se développe, se partage, se transforme ? Est-elle figée dans un référentiel ou vivante dans les pratiques de terrain ? Peut-on la prouver, la transmettre, même quand elle n’a pas été “enseignée” ?

Depuis plusieurs années, je travaille au cœur des métiers de l’accompagnement et du développement des compétences.

J’ai vu les injonctions évoluer, les mots changer, les outils se multiplier. Mais une chose reste : l’Humain.

Derrière chaque parcours, il y a une histoire, des choix, des doutes, des élans.
Une quête de sens.

À l’heure des transitions écologiques, numériques et démographiques, parler de compétence n’est pas neutre. C’est parler d’émancipation, de justice sociale, d’inclusion. C’est aussi interroger ce que travailler plus longtemps signifie, dans une société où la population vieillit et où les pères professionnels se recomposent.

Dans ce contexte, la compétence devient une affaire de transmission autant que de transformation. Comment valoriser ce qui s’apprend en dehors des cadres formels, tout en accompagnant les transitions professionnelles ? Comment créer des ponts entre générations, entre secteurs, entre territoires ?

Ce livre blanc est né de cette conviction : La compétence n’est ni un acquis figé, ni un privilège réservé, elle se cultive, s’expérimente, se transmet.

Elle est un levier pour redonner du pouvoir d’agir à chacun, à chaque âge et à chaque étape de vie. À travers des données, des témoignages et des signaux faibles relevés sur les territoires, il propose de penser autrement les parcours dans leur complexité, leurs pauses, leurs bifurcations.

Car les compétences ne poussent pas en ligne droite.

Elles germent, mûrissent, et émergent parfois là où on ne les attend pas.

Bienvenue dans ce livre blanc, conçu pour questionner, inspirer, agir.

De l'histoire d'Envergure à l'ambition Actual Compétences : révéler, relier, transformer

Depuis plus de 38 ans, nous agissons au service d'une conviction simple et puissante : la compétence est bien plus qu'une ligne sur un CV, elle est un levier d'émancipation, de transformation et de justice sociale.

Créée pour accompagner l'évolution des métiers et favoriser l'accès à l'emploi durable, notre organisation a grandi avec l'idée que toute personne a sa place dans la société, à condition d'être reconnue dans son potentiel, ses aptitudes et ses aspirations.

Nous avons accompagné des milliers de parcours : demandeurs d'emploi, jeunes décrocheurs, salariés en reconversion, bénéficiaires du RSA, réfugiés internationaux, personnes en situation de handicap, seniors...

Nous avons co-construit des solutions avec les institutions, les entreprises, les candidats et les territoires, pour faire des compétences une force d'activation humaine, économique et sociétale.

Nous croyons que les compétences sont un bien commun.

- **Elles sont la réponse aux mutations du travail.**
- **Elles relient les individus, les générations, les secteurs.**
- **Elles redonnent du sens là où l'utilitarisme a pris le dessus.**
- **Elles sont un acte de reconnaissance, un pouvoir d'agir, une promesse d'avenir.**

Ce livre blanc est à la fois :

- Un point d'étape, pour rendre visibles les transformations engagées, les compétences révélées, les trajectoires relancées. Parce que derrière chaque accompagnement réussi, il y a une histoire de confiance, d'apprentissage, de pouvoir d'agir retrouvé.
- Une boussole, pour éclairer une vision du travail profondément humaine, inclusive et responsable. Une vision qui reconnaît la richesse des parcours atypiques, la valeur du réel, et l'urgence de construire autrement.
- Une invitation à agir, car aucune société juste ne se construit sans alliances. Entre individus, entreprises, institutions, territoires. Entre celles et ceux qui accompagnent, forment, embauchent, transmettent et partagent l'envie de faire des compétences un bien commun.

Nous posons ce livre comme un récit collectif, un point d'étape engagé, et un horizon partagé. Nous croyons qu'en révélant les compétences de chacun, nous pouvons reconstruire du lien, rééquilibrer les chances, et faire société autrement. Bienvenue dans ce projet des compétences en commun.

SOMMAIRE

CHAPITRE 1 - LE TRAVAIL CHANGE : SOMMES-NOUS PRÊTS ?

Décrypter les mutations profondes du travail pour mieux adapter nos réponses compétences

CHAPITRE 2 - LA COMPÉTENCE : CE QUE L'ON A, OU CE QUE L'ON DEVIENT ?

Dépasser la vision utilitaire pour faire de la compétence un levier d'émancipation et de transformation

RELIER

Les familles de compétences qui façonnent les trajectoires de demain

CHAPITRE 3 - QUAND LA COMPÉTENCE CHANGE UNE VIE : NOS PREUVES

Mettre en lumière les impacts concrets de nos actions sur les trajectoires individuelles et collectives

CHAPITRE 4 - UNE VISION DU TRAVAIL PROFONDÉMENT HUMAINE : LA NÔTRE

Replacer la relation au cœur de l'accompagnement, de la formation et du développement des compétences

RÉVÉLER

Les dimensions visibles et invisibles de la compétence : mieux les comprendre pour mieux les reconnaître

CHAPITRE 5 - ENTREPRISES, AU CŒUR DE L'ÉCOSYSTÈME DES COMPÉTENCES

CHAPITRE 6 - NAVIGUER DANS LA COMPLEXITÉ : CONSTRUIRE DES PARCOURS

Rendre les dispositifs lisibles, coordonnés et accessibles à tous

CHAPITRE 7 - GRANDIR À TOUS LES ÂGES : LA MATURITÉ PROFESSIONNELLE EN MOUVEMENT

Valoriser la richesse des apprentissages non linéaires et les floraisons tardives

DÉVELOPPER

Accompagner les compétences comme on cultive un jardin vivant

CHAPITRE 8 - FAIRE CAUSE COMMUNE : LA COMPÉTENCE COMME PACTE DE TRANSFORMATION

5 convictions stratégiques pour demain : vers une société apprenante, inclusive et résiliente

ÉCRIRE ENSEMBLE

Une société des compétences en commun un appel à prolonger ce livre blanc par l'action, la contribution, le dialogue et l'engagement partagé.

CHAPITRE 1

LE TRAVAIL CHANGE : SOMMES-NOUS PRÊTS ?

Ce chapitre propose de décrypter les mutations profondes du travail pour mieux adapter nos réponses compétences.

Un basculement systémique

Instabilité des repères, attentes nouvelles, parcours non linéaires... Le monde du travail vit une bascule structurelle. Ce que nous appelions hier un « parcours professionnel » ne tient plus dans les mêmes cases, ni dans les mêmes rythmes. Les repères se déplacent, les trajectoires se fragmentent, les aspirations évoluent.

Ce mouvement n'est pas une crise passagère. C'est une transformation de fond. Elle oblige à repenser les parcours, les temporalités, et les compétences elles-mêmes. On ne peut pas agir sur les compétences sans comprendre les mutations du travail.

Ce que disent les faits : une mutation systémique du travail

Le travail se transforme dans sa structure

- Selon **France Stratégie**, **523 métiers sur 542 seront transformés** à moyen terme par l'intelligence artificielle. Certains disparaîtront, d'autres seront profondément remaniés. Tous exigeront une intégration renforcée de **compétences cognitives, numériques et relationnelles**.
- Aujourd'hui un actif changera en moyenne **5 à 13 fois de métier** dans sa vie (source OCDE). La notion de carrière linéaire laisse place à une logique de rebonds, de transitions, d'hybridation.

Les attentes vis-à-vis du travail changent radicalement

- D'après une étude **DARES 2024**, 80 % des jeunes actifs recherchent un travail aligné avec leurs valeurs. Le **sens**, l'utilité sociale, la flexibilité sont désormais prioritaires sur le statut ou le salaire.
- Le rapport *vers une polyactivité attractive* (France Travail & Envergure) révèle que **86 % des demandeurs d'emploi longue durée** accepteraient une double activité si elle est choisie, compatible et accompagnée.

Le territoire devient un facteur clé d'accès à l'emploi

Les cartographies France Travail 2024 montrent des écarts majeurs entre territoires. Un métier peut être sous tension dans une zone et saturé dans une autre. L'approche locale des compétences devient incontournable.

CHAPITRE 1

En parallèle, le télétravail a redéfini les dynamiques géographiques :

- Selon l'INSEE (2023), **29 % des actifs** pratiquent une forme de télétravail, contre 4 % en 2019.
- Pourtant, seuls **30 % des postes** sont télétravaillables (France Stratégie), et **14 % des foyers** ruraux manquent toujours d'un accès internet adapté (ARCEP 2024).

Mais le télétravail **ne gomme pas les inégalités territoriales**, il en crée de nouvelles entre ceux qui peuvent s'extraire des contraintes spatiales, et ceux qui restent dépendants de bassins d'emploi fragilisés.

Ce que nous observons sur le terrain

Sur l'ensemble de nos territoires d'intervention, un même constat s'impose :

- Les personnes que nous accompagnons expriment de plus en plus des aspirations plurielles, évolutives. Elles ne cherchent pas simplement un emploi, mais un équilibre, un projet de vie, une utilité.
- La fracture numérique reste un frein massif à l'accès à la formation, à l'orientation, à l'emploi. Elle aggrave les inégalités entre territoires et rend l'accompagnement humain plus que jamais indispensable.
- Les référentiels métiers ne suivent plus le rythme des mutations professionnelles. Les compétences dites "invisibles" savoir-être, coopération, agilité, écoute — deviennent essentielles, mais sont encore peu reconnues dans les systèmes d'évaluation classiques.

Nous constatons également que les démarches pédagogiques doivent évoluer pour intégrer davantage la réalité vécue des personnes. Le besoin d'adaptabilité des formats, de modularité des parcours et de reconnaissance des compétences comportementales est central pour redonner du pouvoir d'agir à chacun. L'entrée en formation n'est plus une destination, mais une passerelle et cette passerelle doit être accessible, claire, et engageante.

Les enjeux concrets pour notre action

Ce changement de matrice soulève des interrogations clés :

- Peut-on encore **former à des métiers** dont les contours évoluent tous les 18 mois ?
- Comment **sécuriser les trajectoires professionnelles** quand les repères statutaires s'effondrent ?
- Quelles **alliances sont nécessaires** pour articuler compétences techniques, savoir-être, compétences collectives, et capacité d'apprentissage permanent ?
- Quel **rôle pour l'entreprise, les institutions, les collectivités et la société civile** dans la construction de ces parcours ?

Notre réponse : des compétences pour faire face à l'incertitude

Nous répondons à ces défis en centrant notre action sur les compétences en mouvement :

- Travailler l'employabilité non pas par le poste visé, mais par les compétences transférables et les capacités de projection.
- Accompagner les personnes dans la réappropriation de leur trajectoire, à travers des blocs de compétences, des temps d'expérimentation, des modes hybrides d'apprentissage.
- Agir à l'échelle territoriale, en construisant avec les entreprises, les CFA, les collectivités, les acteurs de l'ESS et les tiers-lieux des solutions contextualisées.
- Mettre le pouvoir d'agir au cœur de tous nos dispositifs : orientation, formation, accompagnement, évaluation.

En conclusion pour passer de l'adaptation à la transformation

Les mutations que nous vivons ne sont ni conjoncturelles, ni accessoires. Elles redéfinissent en profondeur les façons de travailler, de se former, de se projeter. Face à l'incertitude, la compétence devient un levier de résilience et de transformation.

Ce n'est plus un simple critère d'employabilité : c'est un pouvoir d'agir, un vecteur d'émancipation, un bien commun à cultiver collectivement.

Mais pour que les compétences puissent jouer ce rôle, il faut accepter de repenser nos cadres, nos outils, nos méthodes. Il faut sortir des cases rigides pour accompagner des trajectoires vivantes, évolutives, hybrides.

Nous ne pouvons plus nous contenter d'aligner les individus sur des métiers prédéfinis. Nous devons construire des parcours qui partent de ce qu'ils sont, de ce qu'ils vivent, de ce qu'ils peuvent devenir.

Cela implique un changement d'échelle et de posture pour l'ensemble des acteurs : pouvoirs publics, entreprises, formateurs, conseillers, territoires... et citoyens. C'est à cette condition que les compétences pourront répondre à la hauteur des enjeux du travail qui se profilent.

Les réponses à construire doivent articuler vision systémique et expérimentation locale. Ce qui fonctionne dans un territoire peut inspirer ailleurs, mais ne saurait être dupliqué sans adaptation. Il est temps de penser la compétence comme une responsabilité partagée et co-construite, à l'intersection de l'individu, du collectif et de la société.

Et c'est le point de départ de tout ce livre blanc..

CHAPITRE 2

LA COMPÉTENCE : CE QUE L'ON A, OU CE QUE L'ON DEVIENT ?

Ce chapitre propose de dépasser la vision utilitaire de la compétence pour en faire un levier d'émancipation, de justice sociale et de transformation collective.

Une vision à dépasser

La compétence est partout, et pourtant souvent mal comprise. On la mesure, on la certifie, on l'évalue... mais rarement on l'écoute, on la raconte, on la co-construit. Réduite à une ligne sur un CV ou à un score dans un test, elle perd ce qui fait sa force : son enracinement dans les parcours, dans les gestes, dans la relation. Dans ce que l'on devient.

Chez **Envergure**, nous refusons l'idée d'une compétence figée, utilitaire, rangée dans un référentiel. Nous croyons que la compétence est à la fois un point de départ (ce que l'on a), un potentiel (ce que l'on active), et un mouvement (ce que l'on devient). Elle est profondément liée à l'identité, à l'évolution personnelle, à l'engagement collectif. Elle est un langage et un pouvoir d'agir.

Déplacer le regard : de l'évaluation au dévoilement

Ce que nous avons appris au contact des bénéficiaires, des entreprises et des territoires, c'est que les compétences les plus précieuses sont souvent les plus silencieuses. Ce sont celles qui ne se lisent ni dans un diplôme ni dans un référentiel : la constance, la capacité à coopérer sans éclat, la gestion de ses émotions, l'écoute active, l'attention au détail.

Dans les parcours comme celui de l'Académie du Luxe, la reconnaissance fine de ces savoir-être professionnels a été centrale. Non comme une « couche douce » ajoutée au technique, mais comme la condition même de la posture juste dans des environnements exigeants. L'élégance y devient autant comportement que compétence.

Des trajectoires qui s'hybrident : apprendre à se projeter

La linéarité des carrières n'est plus la norme. La montée de la polyactivité, des slashers et des transitions professionnelles révèle une tension féconde : conjuguer ce que l'on sait déjà faire avec ce que l'on pourrait apprendre à faire.

Dans le parcours Slasher co-construit avec France Travail, l'enjeu n'est plus d'entrer dans un moule, mais d'habiter son propre itinéraire. On y travaille la narration de soi, l'identification fine des blocs manquants, et la construction de parcours de formation véritablement sur-mesure.

Cette logique d'hybridation n'est pas qu'individuelle. Elle reflète une transformation structurelle des besoins du travail : 50 % des métiers évoluent ou émergent à un rythme tel que les diplômes seuls ne suffisent plus (DARES). Les compétences transversales adaptabilité, sens critique, collaboration deviennent incontournables, mais peinent encore à trouver leur juste place dans les systèmes de reconnaissance existants.

CHAPITRE 2

Compétence et IA : la valeur du discernement Humain

L'arrivée des outils d'IA générative modifie la manière de construire, de formuler et de documenter la compétence. Non pour la remplacer, mais pour l'étendre, la révéler, la mettre en récit. Dans nos dispositifs, les outils d'IA sont utilisés pour formuler les talents, structurer les apprentissages informels, ou encore personnaliser les parcours.

Mais nous restons vigilants : l'IA n'est utile que si elle renforce la capacité à apprendre à apprendre, pas si elle dicte des normes d'apprentissage décontextualisées. Nous développons une approche critique, où l'IA est une boussole pédagogique entre les mains des apprenants, pas un pilote automatique.

La compétence comme vecteur de justice sociale

Cette conception dynamique de la compétence est indissociable d'un engagement sociétal. La compétence doit pouvoir être révélée et reconnue partout et pour tous : chez les jeunes éloignés de l'emploi, chez les femmes en transition professionnelle, chez les seniors en reconversion, chez les migrants ou les multi-actifs en quête d'équilibre.

Il ne s'agit pas seulement de former, mais de permettre à chacun de se reconnaître compétent, même hors des canaux classiques. C'est ce que nous avons expérimenté dans nos accompagnements personnalisés, en permettant à des personnes de verbaliser leurs acquis informels, de reconstruire leur récit, de valoriser leur potentiel, et surtout, de se projeter.

Trois principes d'action qui nous guident

1. Un droit fondamental : toute personne devrait pouvoir accéder à un parcours de développement ou de reconnaissance de ses compétences, quel que soit son point de départ.
2. Une responsabilité partagée : c'est à l'écosystème entreprises, institutions, organismes de formation de rendre ce droit effectif en créant un environnement apprenant, propice à l'expérimentation.
3. Un projet de société : car la compétence n'est pas un bien individuel, mais un lien collectif. Elle se forge dans la coopération, elle s'exprime dans les engagements, elle circule entre les générations, les métiers, les territoires.

Nous ne parlons plus seulement d'acquisition, mais d'activation. D'un potentiel qu'on transforme en réalité professionnelle. D'une écoute qu'on transforme en posture. D'une expérience qu'on transforme en cap. C'est là que naît la compétence : dans cette alchimie entre ce que l'on est, ce que l'on sait, et ce que l'on choisit de devenir.

Et vous qu'en pensez vous ?

- Quand avez-vous vu une compétence révélée en situation bien avant qu'elle soit formalisée ?
- Quelles conditions avez-vous mises en place pour permettre à une personne de se découvrir compétente, là où elle doutait d'elle-même ?

RELIER

LES COMPÉTENCES COMME PASSERELLES

Relier, c'est comprendre que les compétences ne se développent pas en silo. Elles naissent dans des environnements mêlés entre individus, métiers, territoires, générations.

Voici une typologie utile pour cartographier les ressources professionnelles d'aujourd'hui et de demain :

Compétences techniques

Connaissances spécifiques à un métier ou secteur (cybersécurité, cloud, industrie, bâtiment, automatisation...)

- Elles évoluent rapidement et exigent des mises à jour fréquentes.
- Elles sont mesurables, mais sans elles seules, il n'y a pas d'action efficace.

Compétences cognitives et comportementales

Pensée critique, créativité, gestion du stress, intelligence émotionnelle...

- Elles permettent d'agir dans l'incertitude, de collaborer, de décider.
- Ce sont les leviers invisibles de l'adaptabilité durable.

Compétences adaptatives

Apprendre à apprendre, se repositionner, transférer...

- Elles permettent de traverser les transitions et rebonds professionnels.
- Incontournables dans les trajectoires discontinues ou pluriprofessionnelles.

Compétences sociales et collaboratives

Coopérer, dialoguer, manager, transmettre dans la diversité.

- Indispensables dans des collectifs hybrides, intergénérationnels, interculturels.
- Elles construisent la cohésion et la capacité collective à se transformer.

Ce ne sont pas des cases à cocher mais des ressources vivantes à connecter.

Relier, c'est construire une grammaire partagée entre l'individu, le collectif et le monde du travail.

« LE TOUT EST PLUS QUE LA SOMME DE SES PARTIES. »

ARISTOTE

CHAPITRE 3

QUAND LA COMPÉTENCE CHANGE UNE VIE : NOS PREUVES

Ce chapitre propose de démontrer par les faits que les compétences sont des leviers de transformation personnelle, professionnelle et territoriale.

Une conviction vécue sur le terrain

Derrière chaque compétence révélée, il y a une trajectoire. Un regard qui change. Une voix qui s'affirme. Un geste qui reprend sens.

La compétence transforme une vie quand elle permet de se relever, de se projeter, de reprendre confiance. Elle n'est pas qu'un critère d'employabilité : elle est une réponse à la perte de repères, une source de dignité, un moteur d'émancipation.

Dans nos centres, nos agences, nos ateliers, nous avons vu des personnes que l'on disait "éloignées de l'emploi" retrouver une place, une perspective, un rôle. Ce chapitre fait prendre vie à ces transformations, et les inscrit dans des résultats mesurables.

Ce que disent nos chiffres 2024

Notre activité reste centrée sur une mission essentielle : révéler, renforcer et valoriser les compétences à fort impact social.

- 60 % de nos actions concernent l'accompagnement vers l'emploi, avec un accent sur la projection professionnelle, les compétences transférables et le pouvoir d'agir.
- 17 % relèvent de la formation professionnelle, centrée sur les métiers en tension (sécurité, propreté, industrie, BTP, santé, commerce, luxe) à travers des formats immersifs, modulaires, et certifiants.
- 14 % concernent le conseil en évolution professionnelle (VAE, bilan de compétence, CEP, reconversion, orientation).
- 10 % sont dédiés à l'accompagnement global (levée de freins, accès aux droits, développement de compétences psycho-sociales).

Des preuves d'impact

- + de 156000 personnes accompagnées en 2024 dont 5662 personnes formées dans le cadre des Jeux Olympiques 2024, avec plus de 85 % de retours à l'emploi durable. Une réussite portée par la personnalisation, l'exigence, la reconnaissance et la diversité des profils.
- 1003 collaborateurs mobilisés au sein de nos 330 centres déployés, sur 18 territoires couverts.
- Parcours BRSA, hybridation PMSMP, coaching, AFEST, formation par blocs. Dans plusieurs territoires, plus de 45 % de sorties positives et de projets professionnels stabilisés.
- Workshops "Slasher" : parcours co-construits pour les profils multi-actifs, autour de la narration de soi, des blocs manquants et de l'hybridation métier/temps de vie.

CHAPITRE 3

Une pédagogie en mouvement qui va vers, au plus près des réalités

Nous développons des **modalités pédagogiques agiles**, capables d'aller vers les publics et les employeurs.

Plateaux techniques éphémères

Installés dans les territoires, ils permettent d'ajuster les contenus, les rythmes et les environnements de formation au plus près des réalités locales et des besoins économiques. Ils favorisent une montée en compétences rapide, ciblée, et concrète, là où elle est la plus attendue.

Individualisation des parcours

Chaque accompagnement est construit pour permettre à chacun **d'acquérir les bonnes compétences, au bon moment, pour retrouver un emploi durable**. Cette logique d'individualisation ne vise pas à s'adapter à toutes les situations personnelles, mais à **rendre possible l'émergence d'un projet professionnel réaliste et épanouissant**, en partant des acquis, du potentiel, et des opportunités concrètes du territoire.

Une action en cohérence avec les ambitions du plein emploi

Parce que nous croyons que **le travail est une force structurante**, un levier d'émancipation et de projection, nous orientons l'ensemble de nos actions vers un objectif clair : **donner à chacun les moyens de s'inscrire dans l'emploi et d'y grandir**.

Ce que cela change pour les personnes

- Pour une stagiaire JO, c'est retrouver un uniforme, une posture, une dignité.
- Pour une mère de famille BRSA, c'est reconnaître que l'organisation du foyer révèle des compétences transférables précieuses.
- Pour un jeune en reconversion, c'est découvrir qu'il sait déjà organiser, transmettre, coopérer et que cela compte.

Ces parcours ne sont pas des exceptions. Ils sont le cœur de notre projet. Ils rappellent une évidence : la compétence n'est pas un prérequis, c'est une clé de projection et d'utilité retrouvée.

CHAPITRE 3

Ce que cela dit de notre modèle

Nos résultats ne sont pas le fruit d'un dispositif standardisé, mais d'un alignement fort entre vision, méthodes, postures et engagement terrain.

- Nos outils sont utiles parce qu'ils laissent place à la relation humaine.
- Nos parcours sont efficaces parce qu'ils respectent le rythme et la singularité de chacun.
- Nos innovations sont pertinentes parce qu'elles partent du réel, pas de la norme.

La compétence change une vie lorsqu'elle est reconnue, accompagnée, valorisée dans toutes ses dimensions.

Et vous qu'en pensez vous ?

- Quelles compétences inattendues avez-vous révélées cette année dans vos accompagnements ?
- Quels récits ou témoignages incarnent, selon vous, la puissance transformatrice de la compétence ?

CHAPITRE 4

UNE VISION DU TRAVAIL PAR LES COMPÉTENCES PROFONDÉMENT HUMAINE : LA NÔTRE

Ce chapitre propose une posture claire : placer la relation humaine au cœur du développement des compétences et de l'action collective.

Le travail n'est pas une variable d'ajustement. Il est un lieu de dignité, de contribution, de reconnaissance. Un espace où chacun peut se sentir utile, respecté, légitime. Nous défendons une vision du travail profondément humaine, inclusive et ancrée dans le réel.

Nous croyons que l'on ne développe pas de compétences sans **confiance**. Que l'on ne construit pas de trajectoire durable sans **écoute, attention et reconnaissance**. Cette conviction fonde nos pratiques, nos modèles d'accompagnement, nos outils de pilotage. Elle irrigue nos manières de faire, sur tous les territoires.

Ce que nous portons : des convictions incarnées

Le travail comme lieu d'accomplissement

Travailler, ce n'est pas seulement produire ou occuper un emploi. C'est participer à une œuvre collective, inscrire son histoire dans celle d'un groupe. C'est retrouver de la valeur, du sens, une place.

Dans nos parcours, qu'ils s'adressent à des jeunes, des seniors, des BRSA ou des salariés en reconversion, nous veillons à restaurer cette dimension de **contribution** et **d'utilité**.

L'accompagnement comme relation de confiance

Nos pratiques s'appuient sur la **subsidiarité**, le **droit à l'erreur** et l'**engagement réciproque**. Le rôle du formateur, du conseiller, du psychologue ou du coach n'est pas d'imposer une méthode descendante, mais de **créer les conditions d'émergence de la compétence**. Nous faisons le pari de la relation, pas de la prescription.

Le pilotage comme acte de cohérence

Notre modèle de management repose sur **la responsabilisation, la circulation de l'information, et la proximité terrain**.

- Des **outils de suivi** pensés comme leviers de progression, non comme instruments de contrôle ;
- Un **Portail My Actual** conçu pour faciliter la transversalité, le lien vers l'emploi et les dynamiques locales ;
- Des **tournées régulières** pour relier les équipes, valoriser les expériences et renforcer les liens humains.

Une pédagogie vivante et contextuelle

Dans un monde instable, penser l'apprentissage sur le modèle du vivant devient une nécessité. La diversité des parcours, des âges, des temporalités est une richesse à organiser, pas un obstacle. Nos formations pour les Jeux Olympiques 2024 ont réuni étudiants et retraités dans un même groupe. Les rôles se sont inversés, les compétences se sont transmises, les postures ont évolué.

Derrière cette diversité, une conviction : l'apprentissage se vit dans la rencontre, le récit, le geste partagé. Il ne s'impose pas, il se construit. Et il devient durable lorsqu'il est ancré dans un environnement de confiance.

Comme le disait Sénèque : « Tout savoir ne vaut que pour être transmis. »

Ce que cela transforme dans nos pratiques

Nous avons fait le choix de remettre la relation humaine au centre. Pas seulement comme méthode, mais comme cadre structurant de notre manière de faire.

Dans ce modèle :

- Le bénéficiaire n'est pas un "usager" passif, mais un acteur dont le potentiel est reconnu avant même d'être mesuré.
- La confiance, la considération et l'écoute sont les premières conditions de l'émergence des compétences.
- Le professionnel n'impose pas un savoir figé : il facilite un cheminement, adapte ses postures, valorise les essais autant que les réussites.
- Le management ne dicte pas une conduite uniforme : il équilibre cadre et autonomie, oriente sans contraindre.

CHAPITRE 4

Les métiers qui incarnent notre vision

Cette vision s'incarne dans une communauté d'expertise plurielle :

- **Conseillers en insertion professionnelle** : guides de proximité, ils rendent les chemins d'accès à l'emploi plus lisibles, sécurisent les transitions et valorisent les singularités de chaque parcours.
- **Psychologues du travail** : ils identifient les freins invisibles, restaurent la confiance, et aident à la construction de trajectoires choisies, pas subies.
- **Formateurs** : artisans de l'apprentissage, ils conçoivent des environnements pédagogiques vivants, contextualisés, et expérientiels, au service du réel.
- **Coachs professionnels** : catalyseurs de changement, ils accompagnent les bifurcations, les déclics, les reconstructions intimes et professionnelles.
- **Conseillers en évolution professionnelle (CEP)** : ils permettent à chacun d'identifier ses ressources, d'explorer ses possibilités, de construire un projet durable. Ils jouent un rôle clef dans la projection, l'orientation, et la sécurisation des parcours.
- **Consultants en bilan de compétences** : experts de l'analyse fine du parcours, ils aident à formaliser les acquis, clarifier les motivations, et envisager de nouvelles trajectoires avec réalisme et ambition.

Tous ces métiers ont en commun une même posture : celle de facilitateur de trajectoire. Ils créent un cadre où l'on peut **oser, essayer, se tromper, recommencer**.

Les lignes de force de notre vision

- Le **travail** n'est pas une punition : il est une manière d'exister, de contribuer, de se relier aux autres.
- La **compétence** n'est pas un stock figé : elle se révèle dans la relation, dans l'action, dans l'attention portée.
- **L'inclusion** ne se décrète pas : elle se structure, se vit, se soutient.
- La **diversité** n'est pas un obstacle : elle est un levier d'innovation et de transformation.

Nous ne formons pas des individus "adaptables" : nous accompagnons **des personnes capables de s'inventer, de transmettre, de contribuer à un monde incertain**.

Et vous qu'en pensez vous ?

- Qu'est-ce qui, dans votre façon d'accompagner, de former ou de manager, place l'humain en position centrale ?
- Comment créez-vous les conditions d'un rapport au travail qui valorise la dignité, la contribution et la confiance ?
- Quelles pratiques gagneraient à être reconnues comme fondatrices d'un travail profondément humain ?

RÉVÉLER

LES COMPÉTENCES COMME TRÉSOR CACHÉ

Révéler, c'est reconnaître ce qui ne se voit pas d'emblée. C'est rendre visibles les compétences informelles, les potentiels non certifiés, les forces cachées.

Derrière chaque mot "compétence", il y a une histoire différente, un mode d'apprentissage, une manière d'exister.

Compétences techniques

- Rapides à certifier, mais vite obsolètes.
- Nécessitent des mises à jour continues pour rester en phase avec les mutations technologiques.

Les compétences transversales et humaines

- Peu visibles sur un CV, mais essentielles dans les équipes et les relations.
- Trop souvent exclues des dispositifs de reconnaissance ou des référentiels officiels.

Compétences adaptatives

- Capacité à naviguer, à bifurquer, à rebondir.
- Peu mesurées, mais décisives dans une société mouvante.

Compétences sociales et collaboratives

- Coopération, leadership discret, intelligence du groupe.
- Ce sont elles qui font tenir les collectifs dans la durée.

Révéler, c'est refuser de réduire l'humain à un score. C'est écouter, raconter, documenter, reconnaître.

C'est faire place à l'expérience vécue, à l'informel, à la singularité. C'est restituer à chacun le droit de se savoir compétent.

« L'ESSENTIEL EST INVISIBLE POUR LES YEUX. »

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY, LE PETIT PRINCE

CHAPITRE 5

ENTREPRISES, AU CŒUR DE L'ÉCOSYSTÈME DES COMPÉTENCES

Face à la recomposition des trajectoires professionnelles, à l'accélération des transitions technologiques, au vieillissement de la population active, les entreprises ne peuvent plus être de simples réceptrices de compétences prêtes à l'emploi. Elles deviennent des actrices centrales, co-constructrices, cultivatrices du potentiel humain. C'est à cette condition qu'elles pourront répondre à leurs enjeux d'attractivité, de fidélisation et de performance durable.

Une tension croissante entre offres d'emploi et demandeurs d'emploi

Alors que **le nombre de demandeurs d'emploi reste élevé (3,1 millions en catégorie A à mi-2025)**, la **BMO 2025 de France Travail** anticipe plus de **3,5 millions d'intentions d'embauche**, tous secteurs confondus. Ce paradoxe apparent reflète un écart croissant entre les besoins exprimés par les entreprises et les compétences actuellement disponibles sur le marché. Un écart qui ne pourra se résorber sans un changement de posture : il ne s'agit plus d'attendre les bons profils, mais de les faire émerger, ensemble.

Une obligation de composer avec la démographie

Le vieillissement de la population active devient un enjeu stratégique. D'ici 2030, un actif sur quatre aura plus de 55 ans. Dans ce contexte :

- Le report de l'âge de départ à la retraite exige de **maintenir l'employabilité dans la durée**.
- Les **pyramides des âges déséquilibrées** fragilisent certains métiers.
- La transmission des savoirs devient aussi critique que leur acquisition.

L'entreprise doit donc apprendre à conjuguer les temps : recruter, former, transmettre, projeter.

L'enjeu : sécuriser les parcours dans l'entreprise autant qu'à son entrée

Face à un **turnover élevé**, estimé à **près de 15 % dans certains secteurs** (BTP, services, retail), la capacité à offrir un parcours clair et évolutif devient déterminante. **Le Prisme Emploi** indique que :

- **89 % des salariés se disent confiants dans leurs compétences... mais seuls 62 % se disent satisfaits de leur emploi**, faute de perspectives de progression.
- Un tiers ne voit pas d'opportunité d'évolution dans leur entreprise actuelle.

Autrement dit : ce n'est pas la compétence qui fait défaut. C'est la projection possible.

CHAPITRE 5

Une fonction RH sous pression... et à fort potentiel d'innovation

La fonction RH, la GPEC, les directions de la formation, les partenaires sociaux : tous sont en première ligne pour repenser les politiques de compétences. Mais ils ne peuvent porter seuls cette charge. Les compétences ne relèvent pas uniquement de la RH : elles concernent aussi **les managers, les métiers, les clients, les territoires.**

Il devient nécessaire de **passer d'une logique descendante à une logique collaborative** : faire de chaque collectif un écosystème apprenant.

Une entreprise dans son territoire, pas hors sol

L'entreprise évolue dans un écosystème. **Les passerelles entre monde économique, écosystèmes de formation, accompagnement public et territoire sont encore trop faibles.** Pour qu'un métier attire, il doit faire sens. Pour que des compétences se développent, il faut un terrain commun.

C'est pourquoi **nous plaçons pour une approche de l'entreprise comme acteur-ressource**, au cœur d'un maillage vivant entre :

- **Les prescripteurs** (France Travail, Missions Locales, Cap Emploi),
- **Les formateurs** (CFA, organismes, universités),
- **Les soutiens périphériques** (logement, mobilité, santé mentale),
- **Les institutions territoriales** (collectivités, ARS, DREETS, OPCO).

Ce que nous avons observé

Nous avons vu des dynamiques puissantes naître **quand les entreprises se sont engagées aux côtés des parcours**, non en bout de chaîne, mais dès le début :

- Des entreprises qui participent à la **co-construction des référentiels de formation.**
- Des directions qui intègrent des temps d'**onboarding co-animés avec les acteurs de l'insertion.**
- Des managers qui participent à **l'évaluation en situation des compétences sociales.**

Ce sont ces exemples qui nous encouragent à aller plus loin : **l'entreprise ne subit pas les mutations du travail, elle peut les anticiper, les accompagner, les transformer.**

Et vous qu'en pensez vous ?

- Quelles coopérations concrètes entre entreprises, acteurs publics et organismes de formation avez-vous expérimentées ?
- Quelles compétences sont aujourd'hui sous-évaluées dans les processus de recrutement ou de gestion interne ?
- Comment renforcer l'engagement des managers et des équipes RH dans une dynamique de co-développement des compétences ?
- Quelles conditions permettraient à votre entreprise de devenir un acteur moteur dans son territoire ?

CHAPITRE 6

NAVIGUER DANS LA COMPLEXITÉ : CONSTRUIRE DES PARCOURS

Ce chapitre révèle les leviers concrets qui permettent, à tout âge et à chaque étape de la vie, d'acquérir, de renforcer ou de valoriser ses compétences, grâce à des accompagnements lisibles, coordonnés et inclusifs.

Une nouvelle boussole pour l'action

La compétence n'est pas un acquis figé. C'est un mouvement continu d'ajustement, d'apprentissage, de révélation. Or ce mouvement se heurte souvent à la complexité d'un système morcelé, difficilement lisible, où l'accès aux droits, aux dispositifs et aux bons interlocuteurs reste inégal. C'est dans ce contexte que l'ambition des parcours "sans couture" prend tout son sens.

Nous croyons qu'il est possible et urgent de construire des parcours où les transitions sont sécurisées, les coopérations fluides, et l'individu jamais laissé seul face à la complexité.

Une offre encore trop fragmentée

Des dispositifs nombreux mais cloisonnés : CPF, CEP, VAE, TransCo, PRIC, POE, Contrats d'apprentissage, certifications par blocs... Cette richesse devient un labyrinthe. Une étude de France Travail indique que 45 % des demandeurs d'emploi renoncent à une démarche de formation faute de compréhension du parcours... Cette confusion fragilise la montée en compétence. Elle produit des ruptures de trajectoire, voire une exclusion silencieuse des opportunités professionnelles.

Accompagner, c'est coordonner

Construire un parcours fluide ne relève pas d'un dispositif isolé, mais d'un effort collectif coordonné. Cela exige un alignement réel entre prescripteurs, financeurs, organismes de formation, collectivités... et entreprises. Car accompagner ne signifie pas uniquement orienter ou former : cela suppose de relier les étapes, de rendre lisibles les options, et surtout, de synchroniser les acteurs autour d'un objectif partagé.

C'est toute la philosophie des coopérations renforcées portées par la réforme France Travail : interopérabilité des systèmes d'information, mutualisation des diagnostics, réponses coordonnées à l'échelle territoriale, ancrées dans les besoins réels des personnes... et du tissu économique local.

Mais cette coordination serait incomplète sans le rôle actif des employeurs. Leur implication en amont des parcours est essentielle : pour formuler clairement leurs besoins, participer à l'ingénierie de formation, proposer des immersions, faciliter l'ancrage professionnel. Former sans les entreprises, c'est risquer de créer un décalage. Construire avec elles, c'est sécuriser l'insertion.

CHAPITRE 6

Nous défendons une ingénierie de parcours centrée sur la personne, mais branchée sur le réel : en articulant les dispositifs existants, en intégrant les freins périphériques (mobilité, santé, logement...), en instaurant un dialogue permanent entre tous les acteurs du parcours, pour que chaque passage soit fluide, chaque transition sécurisée, chaque opportunité activée.

Apprendre tout au long de la vie : un droit actif

La formation professionnelle ne doit pas reproduire les rigidités du passé. Nous croyons qu'elle doit être :

- Modulaire, pour tenir compte des temps disponibles et des réalités de chacun ;
- Hybride, combinant digital, présentiel, immersion ;
- Ancrée dans le réel, avec plateaux techniques, formation en situation de travail ;
- Valorisante, pour reconnaître les compétences informelles et transférables.

En lien avec l'analyse du Conseil d'orientation pour l'emploi, l'apprentissage demeure un levier majeur, notamment pour les jeunes. Pourtant, en 2023, seuls 35,2 % des 15-24 ans sont en emploi en France, contre 76,5 % aux Pays-Bas. Cela montre l'ampleur du défi.

Vers des parcours vraiment sans couture

Le concept de "parcours sans couture" suppose une transformation profonde de nos pratiques par :

- Une connaissance fine des publics et de leurs environnements
- Une co-construction territoriale, impliquant entreprises, OF, OPCO, collectivités, France Travail, DREETS
- Une continuité d'accompagnement dans le temps, bien au-delà de la formation
- Une accessibilité réelle à chaque étape, y compris pour les plus éloignés.

Cette approche est déjà en œuvre dans des projets comme les plateformes territoriales, les "arbres de décision partagés" expérimentés par 4 OPCO en région Centre Val de Loire, ou les diagnostics 360 du Pacte Trans'Formation.

Ce que cela transforme

- Quand les acteurs coopèrent, l'apprentissage devient possible.
- Quand les droits sont clairs, les parcours deviennent choisis.
- Quand l'accompagnement est cohérent, l'émancipation devient réelle.

Cette vision appelle une ingénierie systémique, mêlant intelligence collective, agilité territoriale et exigence de clarté. Car les compétences ne se développent pas "malgré" les contraintes de vie. Elles se développent avec elles, à condition que les parcours soient pensés pour cela.

Et vous qu'en pensez vous ?

- Comment votre organisation valorise-t-elle l'expérience, la maturité, la transmission intergénérationnelle ?
- Que faudrait-il changer pour permettre à chacun d'apprendre et de contribuer pleinement, à tout âge ?

CHAPITRE 7

GRANDIR À TOUS LES ÂGES : LA MATURITÉ PROFESSIONNELLE EN MOUVEMENT

Ce chapitre explore la richesse des trajectoires non linéaires, la puissance des compétences révélées tardivement, et la nécessité de penser l'apprentissage sur un temps long - loin de l'injonction à la performance immédiate.

Et si nous regardions la compétence non comme un bagage acquis une fois pour toutes, mais comme une force vivante, évolutive, enracinée dans le parcours de vie de chacun ?

La compétence : un organisme vivant

Nous avons trop longtemps associé la compétence à la jeunesse, comme si elle s'achetait dans les premières années de la vie active, avant d'être consommée jusqu'à la retraite.

Mais la réalité est tout autre :

- Des vocations émergent après 50 ans.
- Des reconversions profondes se déclenchent après un événement de vie, un licenciement, une crise personnelle ou un déclic.
- Des talents restent invisibles jusqu'à ce qu'un regard professionnel ou une situation nouvelle les révèlent.

La compétence suit les lois du vivant : elle pousse, bifurque, s'endort, se réveille, se régénère.

- En France, **2 millions d'actifs ont changé de métier en 5 ans**. Environ 47 % des salariés envisagent une reconversion professionnelle, un chiffre en forte hausse depuis la crise sanitaire.
- L'âge moyen d'entrée dans la vie active est passé de 17 ans dans les années 1970 à plus de 23 ans aujourd'hui, alors que la retraite recule : **le temps professionnel s'étire**.
- Pourtant, **le taux d'emploi des seniors reste bas** : à peine 56 % pour les 55-64 ans, contre plus de 80 % aux Pays-Bas.

Ce que nous constatons

La maturité professionnelle se décale

- L'âge moyen d'entrée dans la vie active s'est allongé avec la massification des études supérieures : 23-25 ans aujourd'hui, contre 16-18 ans dans les années 70.
- Les parcours ont évolué, mais nos représentations et parfois nos systèmes n'ont pas suivi.

Les trajectoires se complexifient

- Elles comportent des pauses, des rebonds, des reconversions, des transitions choisies ou subies. Elles ne suivent plus une ligne droite, mais s'écrivent par cycles.
- Elles nécessitent un accompagnement fluide, sans couture, entre orientation, formation, emploi, requalification, transmission.

Les seniors sont porteurs d'énergie

- L'espérance de vie en bonne santé progresse. La capacité d'engagement, de leadership, d'innovation des salariés de 55 ans ne faiblit pas.
- Ce qui fait défaut, ce ne sont pas les compétences, mais la reconnaissance, les environnements favorables, et les opportunités de s'exprimer.

Nous pensons que le travail est un lieu de développement personnel autant que professionnel.

Notre vision : accompagner les compétences comme on accompagne une vie

Nous pensons que les compétences ont leurs saisons. Elles peuvent germer tôt, s'endormir, se réactiver plus tard. Elles peuvent se renforcer dans la transmission ou éclore après une épreuve.

Accompagner les compétences, c'est :

- Sortir du culte de l'immédiateté
- Créer des environnements nourrissants et bienveillants
- Laisser à chacun le temps de ses transformations
- Valoriser les formes discrètes de maturité, de sagesse, de résilience

Comme le roseau de la fable, certaines compétences plient, évoluent, se réinventent face aux tempêtes du monde. D'autres, comme le chêne, s'ancrent profondément avec le temps et portent une solidité irremplaçable. L'un n'est pas supérieur à l'autre : ensemble, ils illustrent la richesse du vivant professionnel.

Ce que cela implique pour nos pratiques

Repenser l'évaluation dans la durée en intégrant le temps long, la consolidation, la maturation. Créer des outils de reconnaissance différée, de narration de parcours, de suivi longitudinal.

Soutenir vraiment la **formation tout au long de la vie**, pas comme une injonction, mais comme un droit effectif. Avec des formats souples, des financements adaptés, un accompagnement discret et patient. Et une lutte active contre l'autocensure : "je suis trop vieux pour apprendre".

Créer des **écosystèmes intergénérationnels** en mêlant les âges, les expériences, les regards. Valoriser la transmission mutuelle, faire circuler les savoir-faire et les manières d'apprendre. Faire du travail un lieu de maturation, pas seulement de production.

DÉVELOPPER

LES COMPÉTENCES COMME CULTURE VIVANTE

Accompagner les compétences, ce n'est pas empiler des formations.

- C'est cultiver un jardin vivant.
- C'est reconnaître que chaque personne a son propre rythme, son terrain fertile, ses saisons d'épanouissement.
- C'est respecter le temps long de la maturation, là où l'on valorise trop souvent la rapidité des acquisitions.
- C'est favoriser la pollinisation croisée entre les âges, entre les métiers, entre les vécus.

Car ce sont les croisements, les récits, les échanges, qui font éclore de nouvelles formes de savoir.

C'est aussi s'émerveiller des floraisons tardives, ces compétences qui surgissent après une épreuve, un détour, un déclic... et qui changent tout.

C'est croire qu'aucune trajectoire n'est stérile. Sous les apparences du vide, il y a souvent une terre prête à germer...si l'on accompagne avec patience, humilité et confiance.

« JE PLIE, ET NE ROMPS PAS. »

LE ROSEAU AU CHÊNE, JEAN DE LA FONTAINE

Développer, c'est organiser la confiance, offrir des tuteurs solides, laisser le temps faire son œuvre et soutenir l'humain dans toutes ses saisons.

**« RIEN NE SE FAIT SANS LE TEMPS,
RIEN NE DURE SANS LES RACINES. »**

SIMONE WEIL

CHAPITRE 8

FAIRE CAUSE COMMUNE : LA COMPÉTENCE COMME PACTE DE TRANSFORMATION

Et si la compétence devenait notre projet de société ?

Les compétences ne sont pas qu'un enjeu d'adéquation à l'emploi. Elles sont une matière vivante, un langage commun, une énergie de transformation. Pour nous, elles sont un pacte de confiance, à renouveler sans cesse, entre les personnes, les entreprises, les territoires et les institutions.

Ce chapitre trace une perspective. Il appelle à faire de la compétence un projet collectif, partagé par tous les acteurs et ancré dans les pratiques, les besoins, les récits réels.

Nos cinq convictions pour demain

1. Faire de la compétence un droit effectif, à tout âge et en tout lieu

Pour les jeunes, les seniors, les actifs en transition, les demandeurs d'emploi, les indépendants : chacun doit pouvoir accéder à un parcours adapté, souple, lisible, accompagné.

2. Soutenir les alliances hybrides : entreprises, territoires, citoyens

Coopératives d'emploi, GEIQ plurimétiers, campus territoriaux, tiers-lieux, CFA d'entreprise... autant de modèles à soutenir pour créer des environnements apprenants.

3. Valoriser toutes les formes de compétences

Savoir-être, expérience, engagement, créativité, fiabilité : des compétences relationnelles, adaptatives ou invisibles encore peu reconnues. Il est temps d'actualiser nos référentiels, d'ouvrir nos outils.

4. Repenser les temporalités d'apprentissage

Intégrer le temps long, la maturation, les bifurcations. Créer des formats flexibles, différés, intergénérationnels. Redonner à chacun le droit d'apprendre à son rythme.

5. Cultiver une culture des compétences

La compétence n'est pas qu'un outil RH. C'est une manière d'habiter le monde, de coopérer, de créer, de transmettre. Nous devons faire entrer cette vision dans les politiques publiques, l'éducation, les entreprises et les médias.

CHAPITRE 8

Pour qui et avec qui nous agissons

- **Des individus** : jeunes sans qualification, salariés en reconversion, personnes en situation de handicap, bénéficiaires du RSA, seniors en transition, migrants, indépendants...
- **Des entreprises** : TPE, PME, grands groupes qui recrutent, forment, transmettent, et recherchent des talents en phase avec leurs métiers d'aujourd'hui et de demain.
- **Des partenaires publics et institutionnels au sein des Territoires** : France Travail, Régions, OPCO, DREETS, collectivités territoriales, ministères, élus... tous ceux qui construisent les cadres et financent les droits.

Nous savons que la compétence ne se décrète pas, elle se construit avec, par, et pour celles et ceux qui vivent les réalités du terrain.

ET MAINTENANT ?

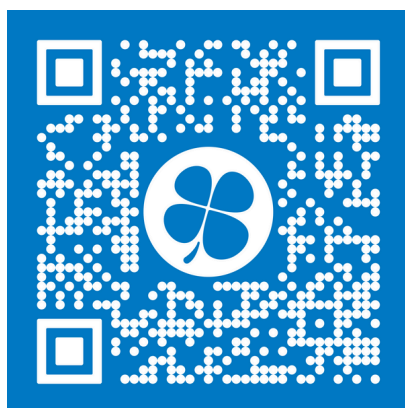
Ce livre blanc ne clôt rien : il ouvre une suite. Dès l'automne 2025, nous lançons :

- Un espace contributif ouvert pour enrichir chaque chapitre, proposer des idées ou des pactes pour demain.
- Des ateliers régionaux avec collaborateurs, partenaires, bénéficiaires, institutions pour dialoguer autour des enjeux compétences.
- Un groupe de relecture pluraliste, pour bâtir une version enrichie et collective du livre blanc 2026.

Questions pour prolonger notre dynamique

- Quelles alliances inédites pourraient faire bouger les lignes sur votre territoire ?
- Quels gestes du quotidien révèlent déjà une société des compétences en commun ?

Et vous : que souhaitez-vous partager dans la suite de ce récit collectif ?



À toutes celles et ceux qui vont partager leurs récits, leurs savoirs, leurs convictions.

Aux collaborateurs, conseillers, formateurs, psychologues du travail, consultants, managers, partenaires publics, employeurs, bénéficiaires...

À ceux qui accompagnent, chaque jour, dans l'ombre ou la lumière, les transformations des autres.

Ce livre blanc doit être à votre image : vivant, engagé, ouvert. Merci d'en être les auteurs et les passeurs.

FAIRE DU TRAVAIL UNE CHANCE