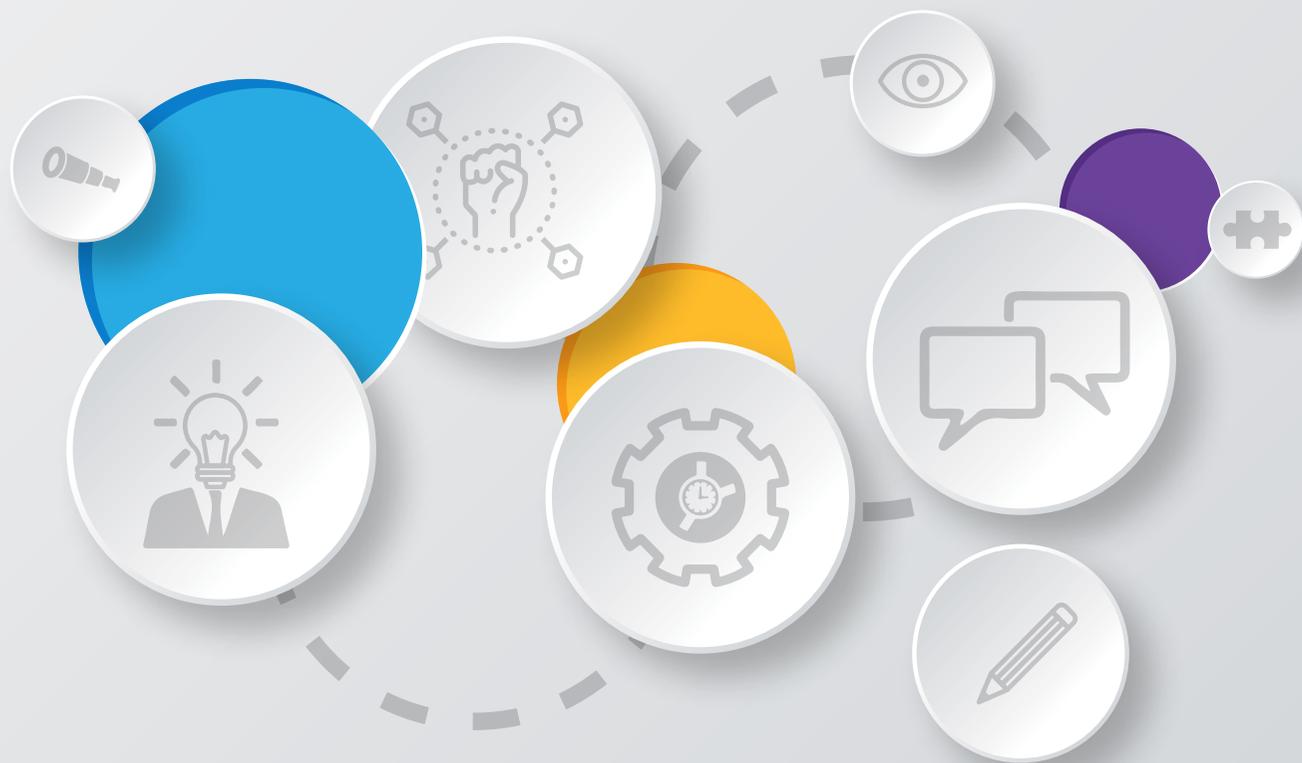


COMPETENCES



## I01 RAPPORT D'ENQUÊTE

Enquête auprès d'employeurs sur les compétences attendues des participants aux projets de mobilité internationale



Co-financé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne

## CONTEXTE DE L'ÉTUDE

*Diverses études européennes récentes ont mis en évidence un certain nombre de compétences particulièrement recherchées par les employeurs dans le contexte économique actuel. Les résultats ont démontré que les compétences commerciales, techniques et sectorielles affichaient un faible niveau de transférabilité, contrairement aux compétences générales personnelles et professionnelles, qui sont facilement transférables entre divers secteurs et activités, améliorant ainsi l'employabilité. Ces études ont également montré l'existence d'un lien entre la transférabilité des compétences et la sécurisation de l'emploi. Les personnes disposant d'un large éventail de compétences sont moins exposées au risque de chômage à long terme en période de récession économique.*

D'autres études ont confirmé ces résultats et ont mis en lumière l'évolution des méthodes de recrutement qui a eu lieu ces dernières années, en démontrant pourquoi elles sont mieux adaptées aux besoins du marché : les compétences générales axées sur les interactions humaines et l'intelligence émotionnelle sont de plus en plus valorisées dans le processus de sélection. Les connaissances théoriques et techniques, les diplômes et les compétences techniques ne constituent plus la seule base d'évaluation lors des recrutements. Parmi la multitude de parcours permettant de développer des compétences transversales, il a été démontré que les programmes de mobilité transnationale représentaient des opportunités uniques et privilégiées afin de renforcer ces compétences. La valeur ajoutée des expériences professionnelles transnationales est de plus en plus reconnue chez les employeurs. Ces derniers considèrent qu'une expérience professionnelle à l'étranger permet de développer les compétences personnelles d'un individu et représente un atout majeur sur le CV d'un candidat.

La reconnaissance professionnelle de compétences transférables acquises lors de périodes de mobilité s'est généralisée sur le marché de l'emploi. On trouve de plus en plus d'offres d'emploi qui se réfèrent à ce type de compétences et qui incluent l'expression : "Une expérience professionnelle à l'étranger serait un plus". Cependant, aucune étude approfondie sur le lien formel entre les expériences à l'étranger, l'acquisition de compétences et l'amélioration de l'employabilité n'a jamais été réalisée. Par ailleurs, la majorité des demandeurs d'emploi ignorent dans quelle mesure ils doivent mettre en valeur les compétences qu'ils ont développées durant leur expérience à l'étranger.

Par exemple, les compétences sociales, interculturelles et transversales acquises lors de périodes de mobilité constituent-elles de réels critères de sélection dans le processus de recrutement et sont-elles valorisées au même titre que la maîtrise d'une langue étrangère ? Comment sont-elles évaluées ? Comment les recruteurs arrivent-ils à créer un lien entre la transférabilité des compétences acquises à l'étranger dans un certain contexte professionnel ? Comment les candidats peuvent-ils faciliter ce processus face à des employeurs potentiels ?

Ce rapport d'enquête a pour objectif de déterminer plus clairement quelles sont les compétences les plus appréciées et recherchées chez les employeurs afin de mieux adapter les trois autres volets principaux du projet Compétences+. Cette étude présente un aspect innovant dans le sens où elle concerne un vaste éventail de secteurs et se concentre sur les compétences clés qui sont attendues des personnes de retour d'un projet de mobilité professionnelle.

Nous souhaitons en savoir plus sur les attentes des employeurs par rapport à des personnes ayant participé à des projets de mobilité et sur les compétences qui sont considérées comme les plus importantes. Les résultats permettront aux partenaires et aux parties prenantes d'apporter une aide personnalisée à leurs participants afin de répondre aux attentes du marché de l'emploi. Les employeurs fourniront également des conseils concernant la meilleure manière de valoriser et de promouvoir les compétences acquises durant un projet de mobilité. Ainsi, les partenaires pourront s'inspirer de leurs propositions pour créer des formations et des concepts innovants qui permettront aux participants de valoriser leurs compétences.



# CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE L'ENQUÊTE

## 1. RÉFÉRENCES THÉORIQUES DE L'ENQUÊTE

L'aptitude peut être définie comme la capacité à appliquer des connaissances et à utiliser un savoir-faire pour réaliser des tâches et résoudre des problèmes. Les aptitudes sont souvent classées dans trois catégories : aptitudes techniques, aptitudes générales (aptitudes et qualités personnelles) et aptitudes interculturelles.

Une compétence peut être définie comme la capacité à utiliser des savoirs, des aptitudes et des capacités personnelles, sociales et/ou méthodologiques dans des situations de travail ou d'étude pour le développement professionnel et personnel. Il est à noter que les compétences ne se limitent pas aux éléments cognitifs (impliquant l'utilisation de théories, de concepts ou de savoirs tacites). Elles englobent également les aspects fonctionnels (entre autres les aptitudes techniques) et les attributs interpersonnels (comme les aptitudes sociales ou organisationnelles) et les valeurs éthiques.

Cependant, la notion de compétence reste assez vague. Il existe autant de définitions que d'experts dans ce domaine.

Selon Philippe PERRENOUD, *la compétence désigne la capacité à agir efficacement dans un certain nombre de situations que l'on arrive à gérer parce que l'on dispose à la fois des savoirs nécessaires et de la capacité à les mobiliser judicieusement, en temps opportun, pour identifier ou résoudre les vrais problèmes.*

Selon Jacques TARDIF, *la compétence est un savoir-faire complexe basé sur la mobilisation effective de diverses ressources internes et externes dans un certain groupe de situations.*

Guy LE BOTERF pense que *la compétence ne repose pas sur les ressources (savoirs, capacités) à mobiliser, mais sur la mobilisation de ces ressources. La compétence se définit comme la capacité à mobiliser.*

Ceci étant dit, des caractéristiques communes émergent de ces définitions. Une compétence est basée

sur la mobilisation, l'intégration, la mise en réseau de divers types de ressources : des ressources internes spécifiques à l'individu, ses connaissances, ses capacités, ses aptitudes, mais également des ressources externes qui peuvent être mobilisées dans l'environnement (autres personnes, documents, outils informatiques, etc.). Si cette mobilisation de ressources est réalisée dans une situation donnée, pour une action spécifique, la compétence est nécessairement référencée. Elle s'exerce non seulement par la reproduction de mécanismes mais aussi dans des situations diverses par le biais d'un processus d'adaptation. Les situations vécues par les individus peuvent être liées à des contextes professionnels, personnels, sociaux ou scolaires.

Une définition générale pourrait être la suivante : la compétence est la capacité d'une personne à appliquer des connaissances, des aptitudes et des comportements dans un contexte spécifique et selon une qualité particulière - tête-cœur-main (Blinç).

Les compétences fondamentales se définissent comme "les compétences requises pour vivre dans la société contemporaine, telles que la capacité à écouter, parler, lire, écrire et les mathématiques" et sont le résultat de l'assimilation de connaissances acquises par le biais de l'apprentissage.

Les aptitudes / compétences clés sont ici définies comme une combinaison de savoirs, d'aptitudes et de comportements adaptés à un certain contexte. Elles représentent la somme des compétences (fondamentales et nouvelles compétences de base) requises pour vivre dans la société du savoir contemporain. Les compétences clés sont celles que tous les individus doivent posséder pour s'épanouir et s'accomplir, pour devenir un citoyen actif, s'intégrer dans la société et trouver un emploi.

## COMPÉTENCES



Dans le projet Compétences+ nous baserons nos travaux sur les Recommandations Européennes (2006), qui identifient les huit compétences suivantes :

1. Communication dans la langue maternelle
2. Communication en langue étrangère
3. Compétences mathématiques et compétences de base en science et technologie
4. Compétences numériques
5. Apprendre à apprendre
6. Compétences sociales et civiques
7. Esprit d'initiative et d'entreprise
8. Sensibilité culturelle et expression.

L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) répartit les compétences appliquées dans une activité professionnelle en quatre catégories :

- I. Compétences techniques,
- II. Compétences organisationnelles,
- III. Compétences relationnelles/ personnelles,
- IV. Capacités d'adaptation.

Les compétences transférables sont des compétences qui peuvent être mobilisées dans une pluralité de situations de travail. Cela ne signifie pas qu'elles sont mobilisées simultanément dans toutes les situations professionnelles. Elles concernent cinq dimensions : la dimension organisationnelle, la dimension liée à l'adaptabilité et à l'autonomie, la dimension liée à la sociabilité, la dimension liée à la communication, la dimension liée à la prise d'initiative et à la participation.

La notion de transférabilité est très importante : quelles situations sont concernées par les mêmes compétences ? Toute situation, tout domaine : social, professionnel, personnel. Toute situation professionnelle (tous secteurs professionnels) et toute recherche d'emploi. Dans le CV Europass et le Passeport de Compétences Europass, les compétences linguistiques, les aptitudes en communication, les compétences organisationnelles et de gestion, les compétences professionnelles, les compétences numériques et autres types de compétences (permis de conduire...) sont toutes identifiées.

## 2. ORGANISATION DE L'ENQUÊTE

Cette enquête a été réalisée entre le mois de mars et le mois de juin 2018. Une première ébauche a été présentée par l'ADICE et European Placement Network (EPN) puis a été examinée avec les autres partenaires du projet ASPEM & Blinc.

Afin que les répondants puissent définir clairement les critères spécifiques qui apportent une valeur ajoutée à l'expérience internationale et puissent ajouter d'autres conseils en se basant sur leur propre expérience, la proposition initiale prévoyait des questions fermées (oui / non) ponctuées de questions ouvertes permettant aux participants d'étoffer leurs réponses. Ces questions ouvertes ont donné lieu à des échanges enrichissants avec les répondants concernant leurs pratiques et leur vie quotidienne sur le lieu de travail. Afin d'assurer la comparabilité des résultats, des lignes directrices ont été définies pour la réalisation de l'enquête. La version révisée du questionnaire a ensuite été testée par EPN, qui a mené des entretiens auprès de 5 entreprises basées au Royaume-Uni. Les retours d'informations issus de ces entretiens ont permis d'affiner nos travaux et la présentation du questionnaire. La version finale du questionnaire a ensuite été remise aux partenaires au début du mois de mars 2018. Le processus de conception du questionnaire a été enrichissant, notamment en raison de la nature multiculturelle de l'équipe qui a participé au projet, mais également grâce aux expériences

mutuelles de tous les partenaires. Cependant, nous avons dû harmoniser les items initiaux pour prendre en considération les spécificités culturelles de tous les pays en termes de recrutement et/ou concepts.

## 3. ANALYSE DES RÉSULTATS ISSUS DES ENTRETIENS

Entre mars 2015 et juin 2018, 97 entretiens ont été réalisés. L'acquisition des données et l'analyse des résultats ont été effectuées entre juin et août 2018. 26 entretiens ont été menés en Italie, 25 en Allemagne et au Royaume-Uni et 21 en France. Afin de déterminer les méthodes les plus appropriées pour saisir les résultats et l'analyse comparative des données, nous avons créé deux bases de données Excel. La première concernait la saisie des données relatives aux résultats par pays. La seconde a été utilisée pour le transfert des données, la création de tableaux croisés dynamiques et la mise en forme formelle de l'analyse statistique et qualitative présentée dans les pages suivantes. Les partenaires ont initialement contacté des entreprises par téléphone ou mail pour les entretenir du projet. Le personnel chargé de mener les entretiens a été formé par les membres du projet Compétences+ au sein des organisations partenaires.

Le nombre de participants variait en fonction du pays et de l'emplacement géographique des sociétés. 14 membres du personnel ont participé à l'enquête : 2 pour ADICE (FR) et la région de Come (IT) ; 2 pour la région de Göttingen (DE) et 5 pour Manchester et Bristol (Royaume-Uni).

- 66 % des questionnaires ont été remplis en ligne ou envoyés par mail.
- 34 % des enquêtes ont été réalisées par le biais d'entretiens via Skype, FaceTime, Zoom ou en face-à-face. La durée des entretiens était variable, de 20 minutes à 2 heures maximum. Certaines personnes disposaient de plus de temps pour élaborer leurs réponses, y compris lorsque la mobilité n'était pas un élément contextuel dans leur travail. D'autres étaient plus intéressés par les thèmes proposés, ayant elles-mêmes participé à un projet de mobilité internationale.



# ANALYSE DES RÉSULTATS

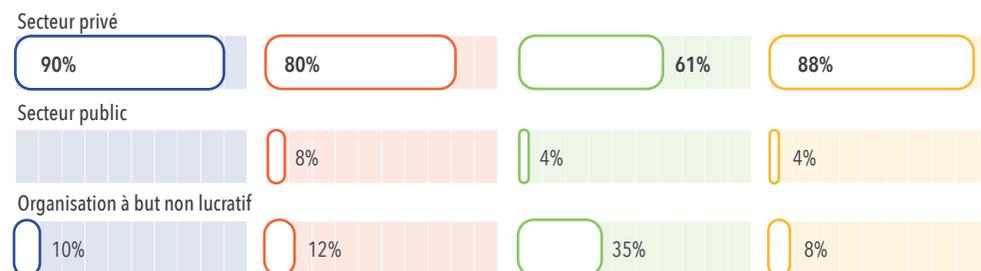
## Section 1 Informations sur le panel des employeurs



### 1.1 STATUT DES ENTREPRISES

*Majoritairement des entreprises privées.*

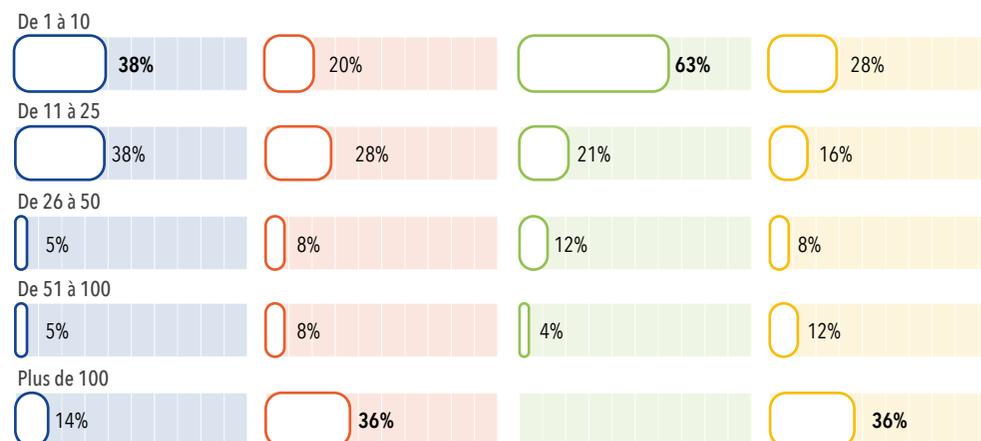
90 % des entreprises consultées par ADICE en France étaient issues du secteur privé et 10 % étaient des organisations à but non lucratif. Blinc eG a consulté 25 entreprises allemandes, dont 80 % provenaient du secteur privé, 12 % du milieu associatif et 8 % du secteur public. Concernant les entreprises interrogées par ASPeM, 61 % étaient issues du secteur privé, 35 % du milieu associatif et 4 % du secteur public. Les informations recueillies étaient variables en fonction des données régionales. En Lombardie, par exemple, les entreprises privées sont les plus nombreuses et les organisations à but non lucratif sont inférieures à 3 %. En effet, la Lombardie est la région qui regroupe le plus grand nombre d'entreprises privées en Italie. EPN a consulté 25 entreprises du Royaume-Uni, dont 88 % appartiennent au secteur privé.



### 1.2 EMPLOYÉS DES ENTREPRISES

*Majoritairement des petites entreprises.*

6 % des sociétés françaises employaient moins de 25 employés, 10 % entre 26 et 100 employés et 14 % plus de 100 employés. Dans le panel italien, 84 % des sociétés employaient moins de 25 employés. En Allemagne et au Royaume-Uni, le panel comprenait une proportion plus importante d'entreprises de plus de 100 employés (36 %). Ce fait a une incidence certaine sur les réponses et les priorités dans les réponses de l'enquête.



### 1.3 SECTEUR COMMERCIAL

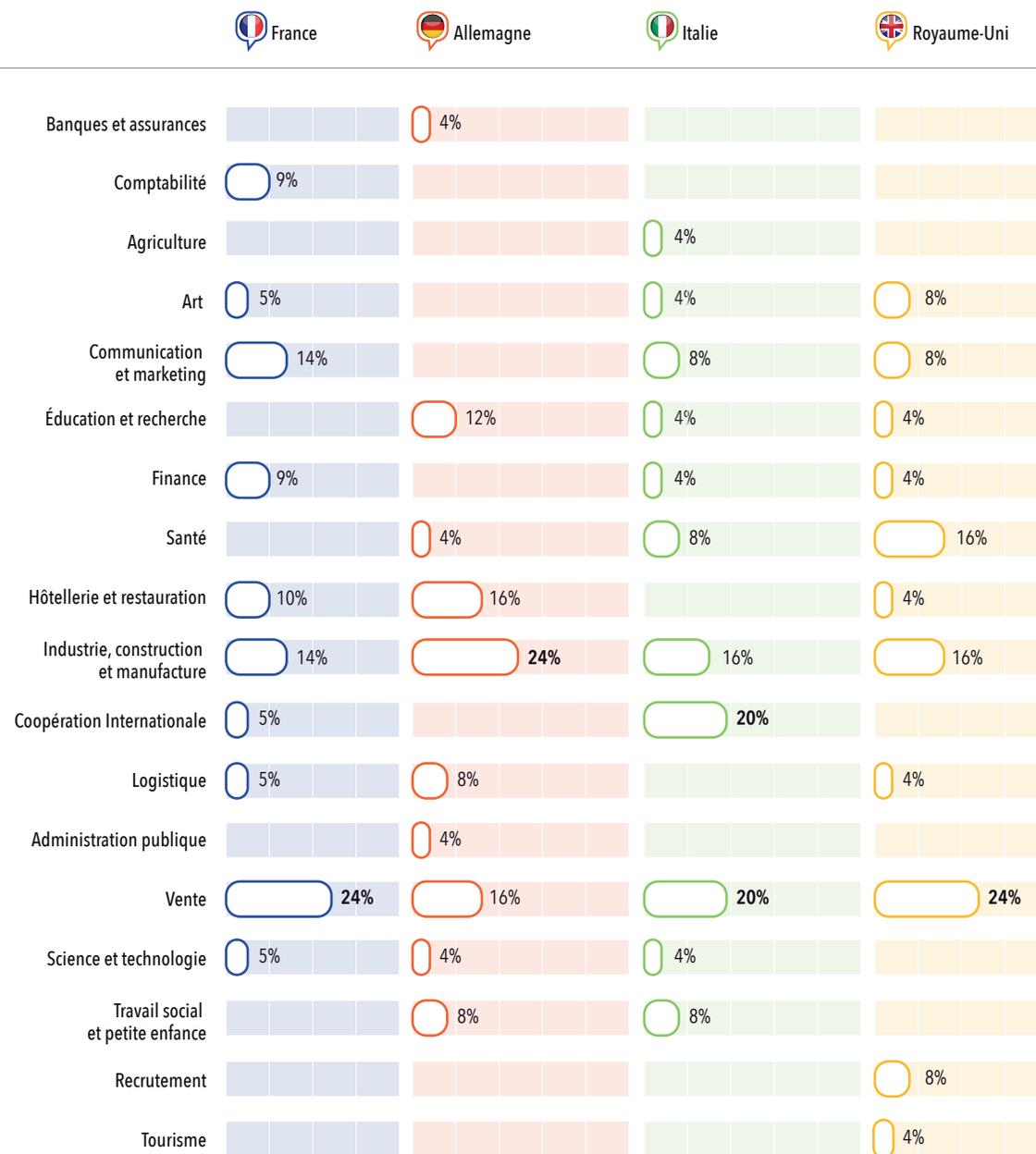
*Le commerce de détail est le secteur le plus fortement représenté dans les quatre pays.*

Les entreprises françaises sont issues de divers secteurs d'activité (indiqués dans le tableau ci-contre). 5 sont spécialisées dans le commerce de détail (soit 24 %), 3 dans la communication, 3 dans l'industrie, la construction et l'industrie manufacturière (représentant chacun 14 %).

Dans le panel italien, les principaux secteurs identifiés sont le commerce de détail, avec 19 %, et la coopération internationale avec le même pourcentage. L'industrie, le génie civil, la construction et l'industrie manufacturière suivent avec 15 %, puis nous avons consulté des entreprises des secteurs de la santé, de l'art, de la communication, du marketing, de la science, de la technologie, de l'agriculture, de la mode, du soutien au handicap social et à l'éducation, du travail social et de la protection de l'enfance. Toutes se situent dans une fourchette de 4 % à 8 %.

En Allemagne, les entreprises étaient issues de divers secteurs professionnels, dont environ un quart (24%) de l'industrie, du génie civil, du bâtiment et de l'industrie manufacturière, 16 % de l'hôtellerie et la restauration et du commerce de détail, et 12 % des secteurs de l'éducation et de la recherche. Autres secteurs représentés : banque, assurance, santé, logistique, administration publique, science et technologie (mathématiques, ITC, ingénierie) et travail social et protection de l'enfance - représentant chacun 8 % ou moins.

Au Royaume-Uni, les entreprises provenaient de divers secteurs professionnels, 24 % dans le commerce de détail, 16 % dans les secteurs de la santé et de l'industrie manufacturière.





France



Allemagne



Italie



Royaume-Uni

### 1.4 INFORMATIONS SUR LES ENTREPRISES

*Une faible proportion d'entreprises vise le développement à l'international.*

Au Royaume-Uni et en Italie, respectivement 56 % et 35 % des entreprises font partie d'un groupe. En France et en Allemagne, ce chiffre tombe à moins de 10 %. Dans ces quatre pays, moins de 20 % des entreprises disposent de bureaux à l'étranger. Seules les entreprises du Royaume-Uni se considèrent comme multilingues. Seule une faible proportion d'entreprises vise le développement à l'international. Ce résultat peut sembler surprenant, mais peut s'expliquer par la forte proportion de petites entreprises présentes dans le panel.

En Allemagne, par exemple, sur les entreprises consultées, seulement 2 (8 %) font partie d'un groupe et disposent de deux bureaux à l'extérieur de l'Allemagne. Aucune d'elles ne se considère multilingue. Ceci indique que les entreprises sondées sont principalement actives dans leur propre pays. De plus, seules 3 entreprises (12 %) ont déclaré souhaiter se développer ultérieurement à l'international.

Fait partie d'un groupe ou d'une fédération



A des bureaux dans d'autres pays



Si la réponse est oui, est-ce dans un pays multilingue ?



Si la réponse est non, est-ce que votre entreprise souhaite se développer à l'étranger ?

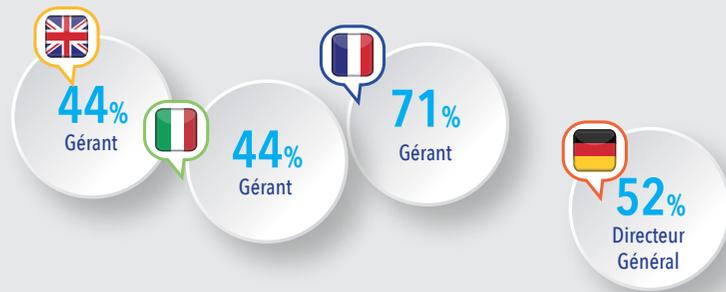


## Section 2

### Informations sur les personnes qui ont répondu au nom de l'employeur

#### 2.1 POSITION ACTUELLE

*La majorité des entreprises était représentée par le Directeur Général ou le Directeur des Ressources Humaines.*



Directeur Général



Directeur des Ressources Humaines



Gérant



Consultant en recrutement



Partenaire



Employé



Assistant social



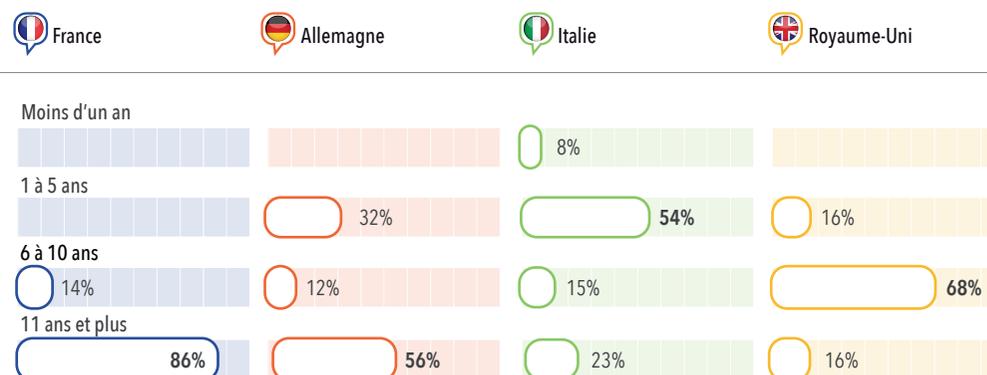
Administrateur



## 2.2 ANCIENNETÉ DANS L'ENTREPRISE

*Parmi les sondés, très peu étaient présents depuis moins d'un an dans leur entreprise.*

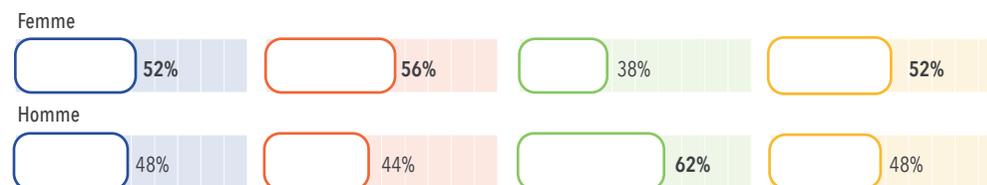
En Italie, pour la majorité d'entre eux, l'ancienneté dans l'entreprise était comprise entre 1 et 5 ans. Au Royaume-Uni, l'ancienneté était comprise majoritairement entre 6 et 10 ans. En France et en Allemagne, ce chiffre passait à plus de 11 ans.



## 2.3 RÉPARTITION HOMMES-FEMMES

*Répartition entre les sexes relativement équilibrée.*

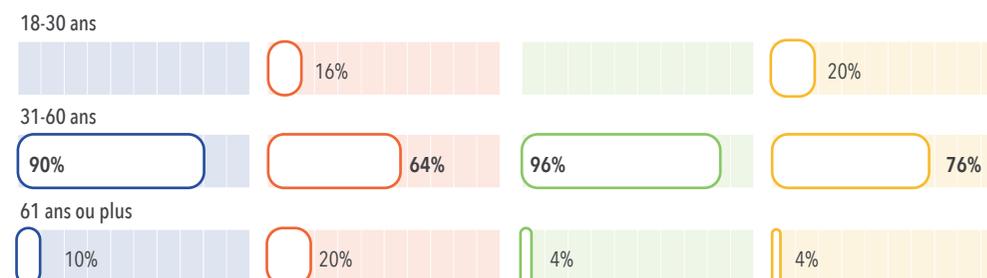
En France et au Royaume-Uni, les sondés masculins et féminins étaient à peu près en nombre égal. En Allemagne, les femmes étaient plus nombreuses et en Italie, les sondés étaient majoritairement masculins.



## 2.4 ÂGE

*Dans les quatre pays, les sondés étaient majoritairement âgés de 31 à 60 ans.*

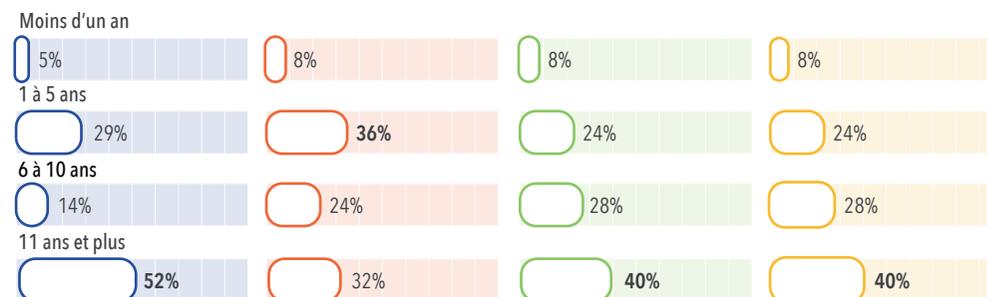
En Italie et en Allemagne, la proportion des sondés dans la tranche d'âge 18-30 ans était très faible.



## 2.5 EXPÉRIENCE DANS LE RECRUTEMENT

*Dans les quatre pays, seuls 7 % des sondés avaient moins d'un an d'expérience dans le recrutement.*

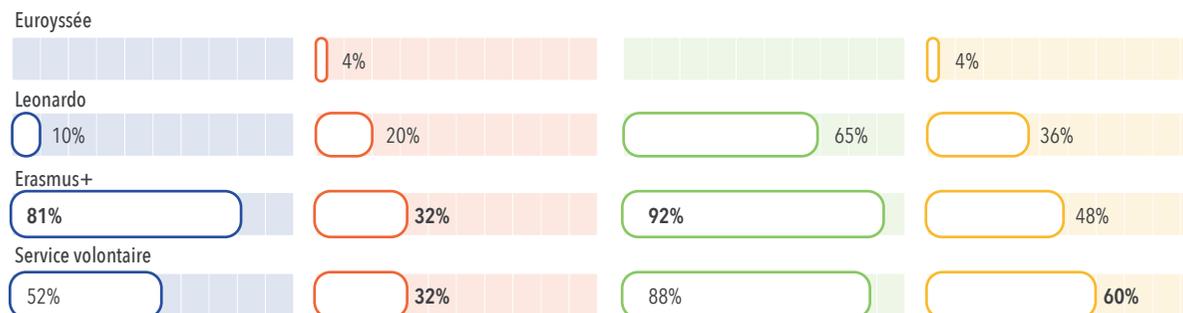
Les sondés avaient majoritairement une expérience poussée dans tous les pays, 57 % d'entre eux ayant plus de 5 ans d'expérience.



## 2.6 CONNAISSANCE DES PROGRAMMES DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE INTERNATIONALE

*Dans les quatre pays, les programmes étaient moins connus que prévu.*

En interrogeant les entreprises sur les programmes de mobilité professionnelle actuellement proposés, nous avons découvert que de nombreuses entreprises françaises ignoraient leur existence. Parmi elles, 81 % connaissaient Erasmus+, 52 % connaissaient le Service Volontaire et seules 10 % connaissaient Leonardo. Aucune d'elles n'avaient entendu parler d'Eurodyssée. Étant donné qu'elles existent pour la plupart depuis plus de 11 ans, on pourrait penser qu'elles ont eu l'occasion de s'entretenir avec des candidats qui ont participé à des expériences de mobilité par le biais de différents programmes. Ceci est peut-être dû au fait que les candidats concernés n'ont pas su convaincre les recruteurs ou n'ont pas attiré leur attention sur ce sujet. Ces entretiens ont été l'occasion d'attirer l'attention des employeurs sur ces programmes et leurs avantages. En Italie, les entreprises étaient mieux informées sur ces programmes que dans les autres pays. 92 % des entreprises interrogées connaissaient Erasmus+, 88 % avaient entendu parler du Service Volontaire, et 65 % connaissaient Leonardo. En Allemagne, seules 32 % connaissaient le programme Erasmus+ et les services de volontariat, 20 % connaissaient Leonardo et seule une personne (4 %) connaissait Eurodyssée. Ces résultats ne sont pas surprenants compte tenu du fait que les entreprises interrogées n'opèrent pas au niveau international et que la plupart d'entre elles sont actives dans des secteurs éloignés du monde universitaire. Ces programmes de mobilité internationale sont difficilement compatibles avec le système de formation professionnelle en alternance allemand et sont donc peu connus dans le milieu universitaire. Au Royaume-Uni, nous avons été surpris de constater que seules 48 % des entreprises connaissaient le programme Erasmus+, ce qui laisse penser que les initiatives de sensibilisation et de promotion des programmes n'ont eu qu'un faible écho chez les entreprises du Royaume-Uni. 60 % des sondés connaissaient ou avaient participé à des programmes de volontariat. Le programme Eurodyssée était peu connu dans les quatre pays.



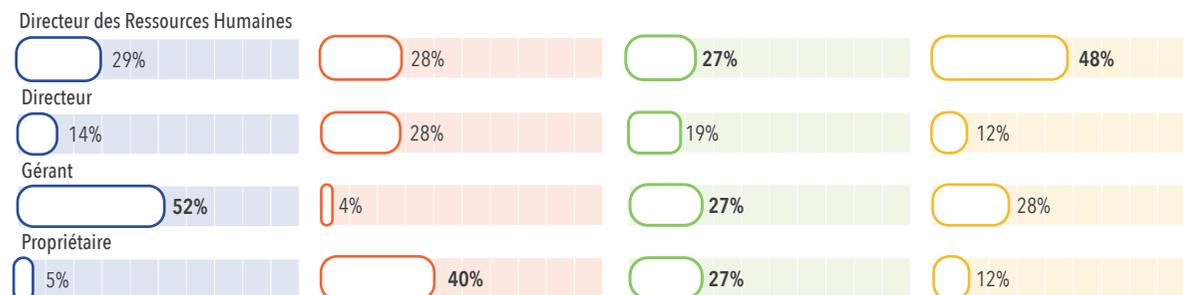
## Section 3

### Gestion du recrutement au sein des entreprises consultées

#### 3.1 GESTION DU RECRUTEMENT DANS LES ENTREPRISES CONSULTÉES

En France, c'est le gérant qui se charge le plus fréquemment du recrutement (52 %). Dans 29 % des entreprises, cette tâche est déléguée au directeur RH. En Allemagne, pour 72 % des entreprises sondées, majoritairement de petite taille, le recrutement du personnel est plus fréquemment pris en charge par le patron, le directeur général ou un responsable de service que par un directeur RH (28 %). En Allemagne, la présence d'un directeur RH tend à se limiter aux grandes et moyennes entreprises de plus de 80 employés. Dans la plupart des entreprises italiennes, le recrutement est géré par les gérants, propriétaire et

directeurs des ressources humaines et : chacune de ces catégories atteint 27%, soit un total de 81% des entreprises sondées. Dans les entreprises restantes, le recrutement est organisé par les gérants (15%), ou par le personnel administratif (4%). Au Royaume-Uni, comme 44% des entreprises interrogées se composent de moins de 25 employés, il n'est pas surprenant que le recrutement s'effectue par le propriétaire de l'entreprise, le directeur général ou encore par un gérant dans 52% des entreprises, plutôt que par un directeur des ressources humaines. Au Royaume-Uni, la présence d'un service des ressources humaines tend à se limiter aux entreprises de plus de 50 salariés.

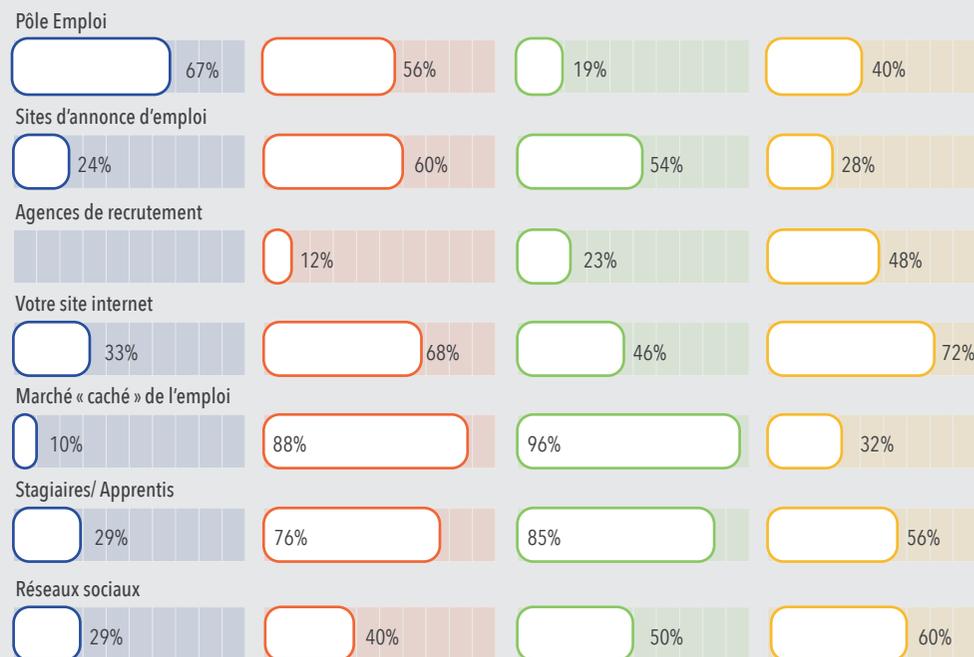


### 3.2 MÉTHODES DE RECRUTEMENT

*Les entreprises tendent à réaliser leurs recrutements en ligne.*

Les entreprises françaises du panel ont tendance à diffuser leurs offres d'emploi par le biais d'agences pour l'emploi ou de leur site internet. En Italie, le "marché caché de l'emploi" représente la ressource la plus importante pour 96 % des sondés. Ce sont les outils en ligne qui sont les plus utilisés : banques d'emploi en ligne (50 %), réseaux sociaux et sites d'entreprise (respectivement 46 %). Les agences de recrutement et les agences pour l'emploi ne sont utilisées que dans une proportion respectivement de 23 % et 19 %. Par ailleurs, 85 % des entreprises sondées recrutent leurs stagiaires et leurs apprentis.

Les entreprises allemandes font appel à une pluralité de méthodes de recrutement. Le personnel est recruté majoritairement sur le "marché caché de l'emploi" (88 %) et parmi les stagiaires et apprentis présents dans l'entreprise (76 %), ce qui n'est pas surprenant étant donné la petite taille des entreprises sondées. Cependant, un grand nombre d'entre elles utilisent des outils en ligne. 68 % passent par leur propre site web, 60 % par des banques d'emploi en ligne et 40 % par les réseaux sociaux. Seules 56 % des entreprises sondées ont déclaré faire appel à des agences pour l'emploi pour diffuser leurs offres, ce qui est surprenant car en Allemagne, elles y sont contraintes par la loi. Ceci peut s'expliquer par les coûts qui y sont liés et par le fait que le processus de sélection n'est pas suffisamment adapté aux besoins des entreprises et donc peu fiable. Seules 12 % font appel à ces agences. Au Royaume-Uni, les entreprises utilisent une grande diversité de méthodes de recrutement, la plus fréquente étant leur propre site web et les réseaux sociaux. Il a été surprenant de constater que les entreprises préféreraient ces deux méthodes aux agences pour l'emploi et aux agences de recrutement traditionnelles, mais comme en Allemagne, ceci peut s'expliquer par les coûts qui y sont liés.



### 3.3 CRITÈRES UTILISÉS DANS LE RECRUTEMENT

*L'expérience de mobilité internationale est considérée comme une valeur ajoutée.*

Concernant les critères de sélection, les expériences de mobilité internationale sont généralement très estimées par les entreprises françaises. Le candidat montre qu'il ose sortir de sa zone de confort, qu'il est ouvert à de nouvelles expériences et qu'il peut être opérationnel dans un autre contexte culturel. En Italie, 65 % des entreprises sondées recrutent des personnes d'autres pays de l'UE, et 58 % ont reçu au moins un candidat ayant eu une expérience de mobilité internationale. Seules 34 % ont exigé une expérience internationale de la part de candidats et ont considéré qu'il s'agissait d'un critère de sélection



obligatoire, mais 73% ont considéré qu'il s'agissait d'une valeur ajoutée. Ceci est dû au fait que ces expériences permettent d'acquérir des compétences appréciables : connaissance d'une langue étrangère, autonomie, esprit d'initiative, flexibilité et enrichissement culturel.

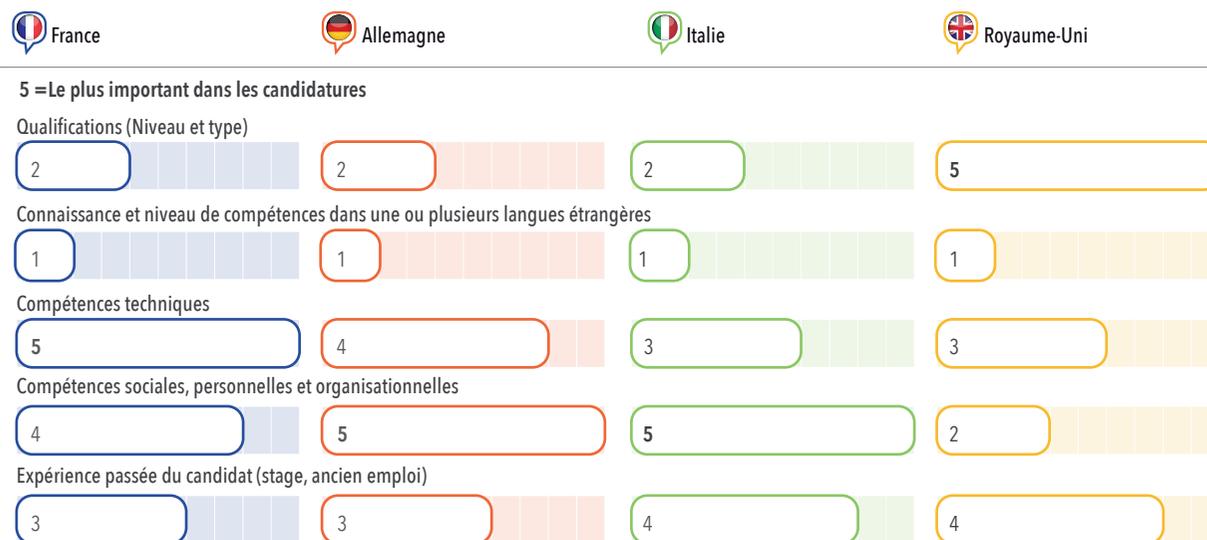
En Allemagne, 56 % des entreprises sondées recrutent des personnes provenant d'autres pays de l'UE. Seules 32 % d'entre elles considèrent que les expériences de mobilité internationale représentent un atout dans un CV et seules 20 % les ont considérées comme un critère de sélection. 32 % ont déclaré que les employés qui avaient travaillé à l'étranger avaient acquis davantage de compétences et que cela était utile dans la communication avec des clients internationaux.

Fait surprenant, 96 % des entreprises du Royaume-Uni recrutent des personnes provenant de pays de l'UE et 92 % ont déclaré que les expériences de mobilité internationale représentaient une valeur ajoutée sur un CV. Seules 48 % ont considéré qu'il s'agissait d'un critère de sélection lors des recrutements. 31 % ont déclaré que les employés qui avaient travaillé à l'étranger avaient acquis davantage de compétences et que cela était utile dans la communication avec des fournisseurs et des clients non anglophones.



### 3.4 ORDRE D'IMPORTANCE DES COMPÉTENCES DANS LES CANDIDATURES

*Les compétences sociales, personnelles et organisationnelles sont les plus importantes.*



Les trois questions suivantes concernent les compétences qui sont perçues comme les plus importantes par les entreprises et qui répondent le mieux aux attentes du marché du travail actuel.

Les entreprises françaises ont considéré que les compétences techniques et sociales étaient les plus importantes. Pour les entreprises allemandes, les éléments les plus importants à prendre en considération dans les demandes de candidatures sont les compétences sociales, personnelles et organisationnelles, suivies des compétences techniques et de l'expérience professionnelle. Il est surprenant de constater que les qualifications officielles n'étaient considérées que moyennement importantes.

Ce fait est plutôt inattendu en Allemagne, un pays connu pour son système de formation professionnelle basé sur les qualifications et un marché du travail qui privilégie les diplômés par rapport à l'expérience. Ce résultat peut s'expliquer par la forte présence dans ce panel de micro et petites entreprises provenant de régions rurales de l'Allemagne.

À noter également que la connaissance et le niveau de maîtrise d'une ou de plusieurs langues étrangères étaient considérés comme les moins importants sur le marché de l'emploi parmi les cinq facteurs proposés.

En Italie, les entreprises tiennent compte en priorité des compétences sociales, personnelles et organisationnelles, puis de l'expérience professionnelle du candidat. Viennent ensuite les compétences techniques, les qualifications puis la connaissance et la pratique d'une ou de plusieurs langues étrangères.

Au Royaume-Uni, il n'est pas étonnant de constater que les qualifications sont considérées comme le facteur le plus important, les compétences linguistiques étant négligeables. Ceci reflète la conception stéréotypée du Royaume-Uni selon laquelle l'anglais représente la langue du commerce international et que tout le monde est ou devrait être anglophone.

### 3.5 ORDRE D'IMPORTANCE DES COMPÉTENCES SUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI ACTUEL

*Les entreprises considèrent les compétences techniques comme des "options sûres".*

Les entreprises françaises ont déclaré que sur le marché du travail actuel, le candidat idéal devait posséder des compétences techniques approfondies et avoir acquis une certaine expérience professionnelle. Aujourd'hui, étant donné la concurrence sur le marché de l'emploi, les recruteurs se tournent vers des "options sûres", des personnes qui ont déjà travaillé dans un environnement professionnel similaire et peuvent assumer immédiatement des responsabilités. Elles ne prennent pas de risque dans ce contexte particulier. Mais elles tiennent compte de certaines autres compétences qui permettent d'établir une distinction entre les candidats.

Concernant les entreprises allemandes interrogées, les réponses apportées à cette question ne peuvent être considérées comme totalement fiables, car plus de la moitié d'entre elles ont déclaré ne pas être représentatives du marché du travail actuel de leur pays et ignorer quelles compétences les candidats devaient posséder pour être compétitifs sur le "marché du travail allemand". Les sondés n'ont pu répondre que par rapport aux besoins de leur propre entreprise. Par conséquent, les réponses doivent être interprétées uniquement en ce sens. Les compétences sociales,

personnelles et techniques sont toujours considérées comme importantes. L'expérience professionnelle est légèrement moins importante. Les expériences de mobilité internationale sont considérées comme les moins importantes.

Pour les entreprises italiennes, les compétences techniques sont les plus importantes, puis viennent les compétences personnelles et sociales. L'expérience professionnelle et les expériences de mobilité internationale sont considérées comme moins importantes.

Quant aux entreprises du Royaume-Uni de notre panel, c'est l'expérience professionnelle qui définit le candidat idéal. Ces résultats reflètent la tendance traditionnelle du Royaume-Uni à privilégier les qualifications. Même si les entreprises recherchent des candidats hautement qualifiés, l'expérience professionnelle représente un avantage considérable. D'où la nécessité d'intégrer des stages d'apprentissage en entreprise de qualité dans tous les programmes scolaires ou de formation, et ce dès l'école secondaire. À noter que l'expérience internationale est considérée comme le moins important des cinq facteurs proposés sur le marché de l'emploi actuel.

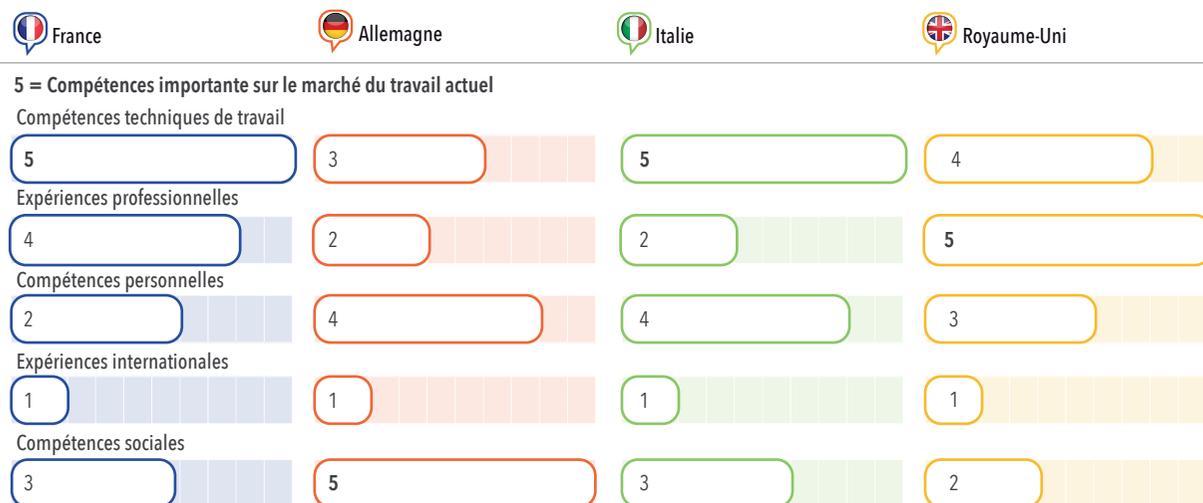
### 3.6 LES FACTEURS LES PLUS IMPORTANTS POUR S'ADAPTER AU MARCHÉ DU TRAVAIL ACTUEL

*Valoriser les points forts et communiquer avec aisance.*

Les entreprises françaises apprécient les candidats qui adoptent une attitude constructive et pratique. Parmi les qualités les plus recherchées, on trouve la capacité à valoriser ses points forts, à communiquer avec aisance, à reconnaître ses points faibles pour pouvoir s'améliorer, à s'adapter aisément, à développer des relations et à utiliser ses expériences passées de manière stratégique. Dans le cadre de leur nouvel emploi, les candidats doivent être en mesure d'exploiter au mieux leurs compétences et de tirer parti de leurs expériences.

Les entreprises allemandes considèrent les capacités à valoriser ses points forts et à communiquer avec aisance comme les plus importantes. Elles ont également mentionné que les candidats devaient montrer qu'ils avaient confiance en eux et qu'ils étaient désireux d'apprendre. Les réponses aux questions ouvertes sont particulièrement intéressantes. Sur le marché du travail allemand, la compétition est rude et les candidats doivent faire preuve de persévérance et d'une grande détermination pour trouver un emploi. Il a également été indiqué que les jeunes diplômés sortant de l'université n'étaient pas toujours prêts pour la vie active. Ils disposent de connaissances théoriques approfondies, mais doivent démontrer qu'ils sont réellement déterminés à apprendre les pratiques professionnelles et à les appliquer dans le monde réel.

Pour les entreprises italiennes et du Royaume-Uni, la qualité la plus importante est la capacité à communiquer avec aisance. Viennent ensuite l'adaptabilité, le désir d'apprendre et la patience.





3 = Le plus important pour s'adapter aux changements actuels du marché du travail

Mettre en avant ses points forts



Parler de ses points faibles



Pouvoir communiquer facilement



## Section 4 Les différents aspects des aptitudes et des compétences

Dans la troisième partie du questionnaire, les entreprises ont été invitées à classer les aspects spécifiques du Cadre Européen des Compétences Clés par ordre d'importance, sur une échelle de 1 à 5. Il ne leur était pas demandé d'effectuer un classement de l'intégralité des compétences clés.

### 4.1 APPRENDRE À APPRENDRE

*Se réfère au comportement par rapport à l'apprentissage, à la capacité à réfléchir en profondeur sur les acquis de l'apprentissage et à rester concentré sur des objectifs et des plans. Dans trois pays sur quatre, le désir d'apprendre a été considéré comme la qualité la plus importante.*

	France	Allemagne	Italie	RU
Désir d'acquérir de nouvelles compétences	1.24 1	1.52 1	1.69 1	2.48 3
Capacité à poser des questions et interroger les idées et théories établies	1.86 3=	1.80 3	2.08 4	2.84 4
Capacité à demander de l'aide / des conseils en cas de problème	1.86 3=	1.68 2	1.88 2	2.44 2
Capacité à résoudre les problèmes de manière autonome	1.57 2	1.92 4	2.00 3	1.96 1

Le questionnaire proposait les choix suivants : "Désir d'acquérir de nouvelles compétences", "Capacité à poser des questions et interroger les idées et théories établies", "Capacité à demander de l'aide / des conseils en cas de problème" et "Capacité à résoudre les problèmes de manière autonome".

Les entreprises françaises ont placé le "Désir d'acquérir de nouvelles compétences" en haut du classement. Le plus important est la motivation et le désir d'apprendre, quelle que soit la stratégie appliquée pour relever de nouveaux défis. Ce résultat est fortement lié à l'évolution rapide du monde du travail et au développement des technologies.

Concernant les entreprises italiennes, pour 58 % des répondants, le "Désir d'acquérir de nouvelles compétences" est très important. 29 % des entreprises ont considéré la "Capacité à poser des questions et interroger les idées et théories établies" et "Savoir résoudre les problèmes de manière autonome" comme étant aussi importantes. 39 % des sondés considèrent la "Capacité à demander de l'aide / des conseils en cas de problème" comme "importante".

Pour les entreprises allemandes, les valeurs moyennes se situaient entre 1,52 (Désir d'acquérir de nouvelles compétences) et 1,92 (Capacité à résoudre les problèmes de manière autonome). Avec des résultats aussi proches, les différences étaient négligeables.

Les quatre aspects de la compétence Apprendre à apprendre sont considérés comme très importants par les employeurs. Ce qui laisse entendre que les entreprises allemandes privilégient les personnes qui s'adaptent rapidement, sont autonomes et sont désireuses d'apprendre et de combler leurs lacunes en termes de connaissances ou de capacité à résoudre les problèmes.

En Allemagne, le dicton "le temps, c'est de l'argent" est très populaire - les entreprises n'ont pas le temps de former le personnel sur le tas. Il est préférable de recruter des personnes qualifiées ou en capacité d'apprendre rapidement.

Les entreprises du Royaume-Uni ont considéré la "capacité à résoudre les problèmes de manière autonome" comme la plus importante et la "capacité à poser des questions et interroger les idées et théories établies" comme la moins importante. Ceci est peut-être dû au fait qu'au Royaume-Uni, les entreprises n'ont pas le temps de discuter des procédures avec le personnel. Les employés doivent savoir se débrouiller par eux-mêmes. Ceci peut conduire à une culture du "ça passe ou ça casse" qui entraîne un roulement de personnel important, car les individus doivent montrer s'ils sont capables ou non d'assumer les tâches et les missions qui leur sont confiées.

#### 4.2 LES COMPÉTENCES SOCIALES ET CIVIQUES SE RÉFÈRENT AU COMPORTEMENT ET À LA PARTICIPATION À LA VIE SOCIALE ET PROFESSIONNELLE.

*Elles incluent les compétences personnelles et interculturelles.*

Les entreprises françaises interrogées ont insisté sur le fait que le monde du travail est en constante évolution. Les capacités à s'adapter à de nouveaux contextes, à négocier, à dialoguer et à résister au stress sont considérées comme les plus importantes dans cette liste.

Les entreprises allemandes ont placé deux aspects en tête de classement : Être prêt à redoubler d'efforts dans ses activités ( $x = 1.08$ ) et Veiller à son hygiène personnelle et porter une tenue vestimentaire appropriée ( $x = 1.24$ ). Les employeurs recherchent des personnes fortement motivées et prêtes à s'investir pleinement. Tous les autres aspects ont été considérés comme très importants, la valeur moyenne se situant entre 1.52 et 2.2.

Pour la majorité des entreprises italiennes interrogées, les capacités de médiation, comme l'adaptation aux nouvelles situations, la tolérance et les capacités de négociations sont "très importantes".

Viennent ensuite la motivation, l'acceptation de la critique et la capacité à conserver une attitude professionnelle. Les moins importantes sont la connaissance des valeurs de l'entreprise, la résistance au stress, l'hygiène personnelle et la tenue vestimentaire.

Les employeurs du Royaume-Uni ont indiqué qu'ils recherchaient des personnes fortement motivées et désireuses de s'investir pleinement. Les employés doivent être prêts à arriver tôt au travail et à partir tard, à travailler le week-end ou à accepter des déplacements. La capacité à s'adapter et la résistance au stress sont considérées comme très importantes, ce qui souligne la pression exercée sur la personne pour atteindre les objectifs dans de nombreuses entreprises du Royaume-Uni.

#### 4.3 LES COMPÉTENCES EN GESTION DE PROJET SE RÉFÈRENT À LA CAPACITÉ À GÉRER DE MULTIPLES TÂCHES ET À PRENDRE DES DÉCISIONS

*Elles incluent la capacité à planifier et à gérer un projet. La capacité à travailler en collaboration et l'esprit d'équipe ont été considérées comme les compétences les plus importantes par les répondants des quatre pays.*

L'esprit d'équipe est considéré comme la qualité la plus importante pour trois pays sur quatre.

En France, les employeurs adoptent une approche pragmatique. Le comportement le plus apprécié est l'esprit d'équipe et la capacité à collaborer. Une harmonie interne authentique est essentielle pour mener à bien tout projet. L'aptitude à passer des idées aux actes, à planifier et à analyser les points forts et les lacunes d'un projet est également importante. Il existe clairement des liens entre les compétences sociales et civiques et la gestion de projet. Les employeurs ont estimé que la capacité à trouver un équilibre entre divers points de vue et à négocier constituait la base de toute collaboration réussie.

Les entreprises allemandes interrogées ont placé l'esprit d'équipe ( $x = 1.96$ ), la capacité à reconnaître les limites de ses capacités ( $x = 2.28$ ) et l'aptitude à passer des idées aux actes ( $x = 2.32$ ) en tête de classement. La capacité à créer/planifier un budget pour une action spécifique/projet ( $x = 3.68$ ) et la capacité à déléguer ( $x = 4.00$ ) n'ont qu'une importance secondaire. En effet, certains aspects liés à la gestion de projet sont importants pour tous les membres d'une équipe, tandis que la création d'un budget et la capacité à déléguer sont des tâches qui concernent spécifiquement les responsables de projets, qui sont naturellement moins nombreux. Ces aspects revêtent donc une importance moindre.

Pour les entreprises italiennes interrogées, la compétence la plus importante pour la gestion de projet est la capacité à reconnaître les limites de ses capacités et l'aptitude à passer des idées aux actes. La capacité à planifier un projet et analyser ses points et ses lacunes ainsi que l'esprit

	France 	Allemagne 	Italie 	RU 
Se montrer tolérant envers les personnes qui ont des valeurs différentes	1.71 7	2.00 6	1.62 1	3.60 8
Capacité à trouver un équilibre entre les différents points de vue, à négocier et à faire des compromis	1.52 2	2.20 9	1.62 1	3.96 9
S'adapter facilement aux nouvelles situations	1.48 1	2.04 7	1.65 3	1.68 2
Être prêt à redoubler d'efforts dans ses activités	1.67 4	1.08 1	1.73 4	1.56 1
Capacité à résister au stress	1.62 3	1.52 3	2.12 8	2.16 3
Contrôler ses émotions et conserver une attitude professionnelle	1.67 4	2.04 7	1.85 6	3.20 6
Veiller à son hygiène personnelle et porter une tenue vestimentaire appropriée	1.95 8	1.24 2	2.12 8	3.52 7
Connaître la mission et les valeurs de l'entreprise	1.67 4	1.56 4	1.96 7	3.12 5
Accepter la critique	2.05 9	1.76 5	1.77 5	2.52 4

d'équipe sont des qualités qui sont également importantes. Les compétences qui arrivent en bas du classement sont la capacité à déléguer, la capacité à comprendre les différences multiculturelles et socio-économiques ainsi que la capacité à planifier le budget d'un projet.

Concernant les entreprises du Royaume-Uni, l'esprit d'équipe et l'aptitude à passer des idées aux actes arrivent en tête du classement. Au Royaume-Uni, les employeurs attendent de leurs employés qu'ils travaillent de manière autonome au sein d'une équipe, chacun d'eux assumant une tâche tout en faisant partie d'un groupe. Il a été surprenant de constater que la capacité à déléguer était considérée comme secondaire, alors que cette compétence est généralement présentée comme essentielle dans les grandes écoles de commerce.

	France 🇫🇷	Allemagne 🇩🇪	Italie 🇮🇹	RU 🇬🇧
Aptitude à reconnaître les limites de ses capacités	1.86 5	2.28 2	1.69 1	3.08 3
Capacité à passer des idées aux actes	1.67 2	2.32 3	1.73 2	2.60 2
Capacité à planifier un projet	1.81 3	2.96 6	1.85 4	3.72 6
Capacité à déléguer	1.90 6	4.00 8	1.96 6	3.92 7
Capacité à analyser les points forts et les lacunes d'un projet	1.81 3	2.72 5	1.81 3	4.04 8
Esprit d'équipe	1.57 1	1.96 1	1.85 4	1.32 1
Capacité à comprendre les différences multiculturelles et socio-économiques et à agir en conséquence	2.43 7	2.52 4	2.00 7	3.24 4
Capacité à créer/planifier un budget pour une action/projet spécifique	2.48 8	3.68 7	2.08 8	3.52 5

#### 4.4 LA COMMUNICATION DANS LA LANGUE MATERNELLE SE RÉFÈRE À LA FACULTÉ DE COMPRENDRE, INTERAGIR, EXPRIMER DES IDÉES ORALEMENT ET PAR ÉCRIT.



	France 🇫🇷	Allemagne 🇩🇪	Italie 🇮🇹	RU 🇬🇧
Comprendre et appliquer les instructions de l'employeur	1.57 1	1.20 4	1.58 2	1.84 2
Communiquer efficacement	1.71 2	1.52 3	1.54 1	1.64 1
Utilisation du langage écrit correcte et appropriée en situation de travail	1.90 3	2.12 2	1.81 3	2.68 3
Capacité à rédiger des rapports et des documents d'une manière structurée	2.19 4	3.04 1	2.19 4	3.80 4

Pour les entreprises françaises, les compétences les plus recherchées sont l'aptitude à comprendre et à appliquer des instructions et la capacité à communiquer efficacement dans le cadre du travail, à la fois oralement et par écrit.

Pour les entreprises allemandes, les aspects du langage oral (comprendre et appliquer les instructions de l'employeur et communiquer efficacement) sont considérés comme plus importants que les compétences liées au langage écrit (utiliser le langage écrit de manière correcte et appropriée en situation de travail, rédiger des rapports ou des documents de manière structurée). Ceci peut s'expliquer par le fait que les entreprises interrogées proviennent de secteurs d'activité qui reposent davantage sur la communication orale (hôtellerie et restauration, artisanat, travail

manual). Il est évident que pour des emplois universitaires ou de "cols blancs" hautement qualifiés, la maîtrise de la langue écrite serait davantage valorisée.

Pour les entreprises italiennes et du Royaume-Uni, les compétences les plus importantes sont la capacité à communiquer efficacement ainsi que l'aptitude à comprendre et appliquer les instructions de l'employeur. Les compétences liées à la communication orale sont les plus demandées. L'utilisation correcte et appropriée du langage écrit est assez appréciée, mais la capacité à rédiger des rapports et des documents de manière structurée n'a pas été considérée comme importante, bien que cela dépende de la nature des postes et des tâches à accomplir.

#### 4.5 LA COMMUNICATION DANS UNE LANGUE ÉTRANGÈRE SE RÉFÈRE À LA CAPACITÉ À COMPRENDRE DES LOCUTEURS NATIFS, À INTERAGIR, À EXPRIMER DES IDÉES ORALEMENT ET PAR ÉCRIT DANS UNE LANGUE ÉTRANGÈRE.

*Les entreprises des quatre pays ont considéré la capacité à comprendre et à appliquer des instructions comme la compétence la plus importante.*

	France 	Allemagne 	Italie 	RU 
Comprendre et appliquer les instructions de l'employeur	1.76 1	3.12 1	1.77 1	1.48 1
Comprendre des locuteurs natifs	2.14 2	3.32 3	2.04 3	1.76 2
Communiquer avec des connaissances linguistiques limitées	2.19 3	3.20 2	1.81 2	3.60 5
Utiliser le langage écrit de manière correcte et appropriée en situation professionnelle	2.48 4	3.68 4	2.23 4	2.92 3
Rédiger des rapports et des documents de manière structurée	2.71 5	3.76 5	2.58 6	3.24 4
Traduire des documents d'une langue étrangère vers sa langue maternelle	2.86 6	3.88 6	2.46 5	4.72 6

Pour les entreprises françaises, les compétences les plus appréciées sont les mêmes que celles qui sont liées à la communication dans la langue maternelle : comprendre les locuteurs natifs et appliquer des instructions. Cependant, la communication avec un vocabulaire limitée semble être tolérée.

Les entreprises allemandes ont éprouvé des difficultés à répondre à cette partie du questionnaire. Bon nombre d'entre elles ont indiqué que l'importance des aspects variait selon qu'il s'agisse d'un employé étranger pour qui l'allemand est une langue étrangère ou d'un employé allemand qui doit communiquer dans une langue étrangère dans le cadre de son travail. Elles ont pour la plupart interprété cette question comme la capacité d'un employé allemand à communiquer dans une langue étrangère. Le classement, qui accorde une importance moyenne aux aspects liés au langage oral et une faible importance aux aspects liés au langage écrit n'est pas surprenant, car très peu d'entreprises sont actives à l'international. On peut supposer que pour les

employés étrangers, l'ordre d'importance serait différent.

Pour les entreprises italiennes, les aspects les plus intéressants de la communication en langue étrangère sont la capacité à comprendre et à appliquer les instructions de l'employeur et la capacité à communiquer avec des capacités limitées. Viennent ensuite la capacité à comprendre des locuteurs natifs et à utiliser le langage écrit de manière correcte et appropriée en situation professionnelle. Enfin, la capacité à rédiger des rapports de manière structurée et à traduire des documents en langue étrangère sont pratiquement négligeables. Comme dans les trois autres pays, la capacité à comprendre et à appliquer des instructions et la capacité à comprendre des locuteurs natifs sont les plus importantes pour les entreprises du Royaume-Uni. Nous n'avons pas été surpris de constater que la capacité à traduire des documents est considérée comme la moins importante, compte tenu des performances croissantes des logiciels de traduction présents sur internet.

#### 4.6 LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES SE RÉFÈRENT À LA CAPACITÉ À UTILISER LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION, QUI DEVIENNENT DE PLUS EN PLUS IMPORTANTES DANS LA PLUPART DES MÉTIERS.

*La capacité à utiliser un ordinateur, à trouver des informations sur internet et sur les logiciels les plus courants sont les compétences numériques les plus importantes pour les entreprises des quatre pays.*

Les réponses étaient unanimes pour les entreprises des quatre pays. Pour les recruteurs français, la capacité à utiliser un ordinateur et à rechercher des informations sur internet est la plus appréciée.

Avec une valeur moyenne de 2.12, la "capacité à utiliser un ordinateur et les logiciels les plus courants" et la "capacité à trouver des informations sur internet" (x = 2.48) sont considérées comme les plus importantes pour les entreprises allemandes. Avec une moyenne de 3.48, la capacité à communiquer par les réseaux sociaux est considérée comme secondaire. Considérant que les activités d'une entreprise sur les réseaux sociaux sont publiques, s'agissant généralement d'activités de marketing, il est compréhensible que les employeurs n'attendent pas de leurs employés qu'ils soient familiarisés avec les réseaux sociaux. Il suffit que la personne responsable du service marketing ou des relations publiques soit en capacité de les utiliser.

Pour la majorité des employeurs italiens interrogés, il est "très important" de savoir utiliser un ordinateur et les logiciels les plus courants. La capacité à trouver des informations sur internet est d'une importance moyenne. La communication par les réseaux sociaux et la connaissance de la "netiquette" est la moins importante.

Les entreprises du Royaume-Uni interrogées ont considéré que les quatre facteurs étaient importants, mais elles ont placé la capacité à utiliser un ordinateur et les logiciels les plus courants en tête du classement.

	France 	Allemagne 	Italie 	RU 
Capacité à trouver des informations sur Internet	1.81 2	2.48 2	1.77 2	1.96 2
Capacité à communiquer par les réseaux sociaux	2.38 3	3.48 4	2.27 4	3.20 3
Connaissance de la "netiquette"	2.38 3	2.76 3	2.08 3	3.52 4
Capacité à utiliser un ordinateur et les logiciels les plus courants	1.76 1	2.12 1	1.58 1	1.32 1

# COMPÉTENCES CLÉS EUROPÉENNES

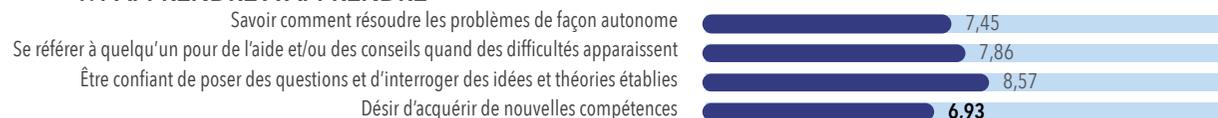
(VALEUR LA PLUS FAIBLE = LA PLUS IMPORTANTE)

Selon cette étude, les cinq compétences les plus appréciées par les employeurs sont : la motivation, l'esprit d'équipe, les capacités de communication, la compréhension et les capacités à s'adapter à de nouvelles situations. Ce qui signifie qu'un employeur recherche des personnes motivées, qui comprennent rapidement les tâches qui leur sont confiées et qui sont en mesure de s'adapter à de nouvelles situations. Pour réaliser ces tâches, elles doivent être en capacité de travailler en équipe et de communiquer de manière aisée. ADICE a mené diverses études dans le but de mieux comprendre et de mesurer les expériences acquises durant des périodes de mobilité professionnelle et d'évaluer leur impact sur la vie professionnelle des personnes. Les résultats de cette enquête sont très proches des résultats obtenus par ADICE lors de ces projets précédents et viennent les confirmer.

La plupart des participants ont confirmé que durant leur période d'apprentissage professionnel, ils ont appris à travailler en équipe et à prendre des initiatives. Ils ont également appris à travailler au sein d'une équipe internationale et à s'adapter à diverses situations. Ce qui signifie que les projets de mobilité professionnelle permettent de tester ses propres capacités et d'acquérir des compétences par le biais des différentes tâches réalisées. Il a également été démontré que ces bénéfices étaient variables en fonction de l'âge, du niveau d'éducation et de l'expérience professionnelle antérieure des stagiaires. La mobilité professionnelle permet également d'apprendre que pour obtenir des changements positifs, comme l'acquisition de compétences professionnelles, personnelles ou interculturelles, il est nécessaire d'agir. Sans action, il est impossible de réaliser des changements véritables et durables. Il est important de souligner que les attentes des employés tendent à correspondre aux bénéfices des expériences de mobilité professionnelle internationale qui ont été identifiés.



## 1.1 APPRENDRE À APPRENDRE



## 1.2 COMPÉTENCES SOCIALES ET CIVIQUES



## 1.3 GESTION DE PROJET



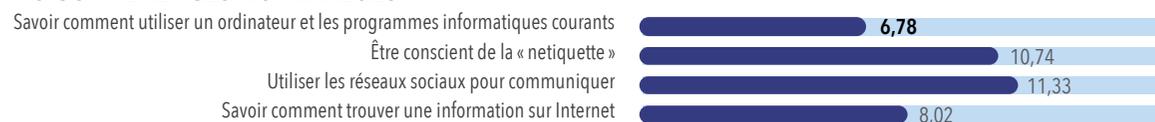
## 1.4 COMMUNICATION DANS LA LANGUE MATERNELLE



## 1.5 COMMUNICATION EN LANGUE ÉTRANGÈRE



## 1.6 COMPÉTENCES NUMÉRIQUES



## TÉMOIGNAGES D'EMPLOYEURS

*Les questionnaires nous ont permis d'acquérir une vue générale sur les compétences recherchées chez les candidats et sur les compétences que les entreprises apprécient chez leurs employés. Mais nous avons pensé qu'il serait utile de mener des entretiens supplémentaires avec des employeurs en leur posant davantage de questions ouvertes afin de connaître clairement leur opinion sur les expériences internationales et afin qu'elles nous fassent part de leurs attentes par rapport aux candidats qui ont participé à un programme de mobilité internationale.*



### Témoignages d'employeurs français



**CÉLINE,  
DIRECTRICE CHEZ PAUL  
FRANCE**

**La relation employeur - employé doit être un partenariat gagnant-gagnant**

“ Je m'appelle Céline Vermoesen. Je suis titulaire d'une licence en gestion et en finance. Depuis 20 ans, je travaille dans une chaîne de boulangeries-café-restaurants, PAUL, qui appartient au groupe Holder (900 millions d'euros de chiffre d'affaires). J'ai débuté mon parcours professionnel chez PAUL France, où j'ai établi une unité de contrôle de gestion. J'ai réalisé d'autres missions de soutien, comme l'introduction de la location-gérance chez Paul, qui consiste à confier la gérance des boutiques à des franchisés. J'ai également recruté de nouveaux employés, j'ai dispensé des formations en gestion et géré les contrats juridiques.

J'ai quitté la France en 2011 pour me consacrer à la croissance internationale des entreprises (succursales ou franchises). Je suis actuellement Responsable Financière et Directrice des Fonctions de Soutien. Je gère le service financier, le contrôle de la gestion ainsi que les risques opé-

rationnels et juridiques. J'ai pour mission de soutenir la croissance internationale, mais surtout de contrôler la rentabilité de nos investissements et de sécuriser nos contrats de franchise. J'ai rencontré tous les directeurs d'unité et partenaires franchisés lors du suivi de leurs activités. Selon moi, un jeune qui sort de l'école dispose rarement de capacités opérationnelles. Les jeunes diplômés disposent de nombreuses connaissances, mais manquent de sens pratique. L'expérience de terrain est primordiale, car elle permet de faire le lien entre les contenus théoriques et la réalité concrète. Les connaissances théoriques sont importantes, mais elles doivent être mises en pratique dans la vie réelle.

Il serait souhaitable que les étudiants puissent suivre davantage de stages pratiques durant leurs études. Ils doivent se confronter à la vie réelle. Lorsque nous accueillons des jeunes, nous passons beaucoup de temps à les former, car ils manquent de maturité (une qualité qui s'acquiert avec l'expérience).

Je pense que les compétences générales sont très importantes. Lorsque je recrute du personnel, je rencontre de nombreux candidats bardés de diplômes et qui savent se mettre en valeur. Mais certains ont déjà la grosse tête et demandent des salaires injustifiés. Lors du recrutement, le plus difficile, c'est de trouver la personne adéquate, une personne qui s'adaptera aux valeurs de l'entreprise et s'y sentira bien. Il doit s'agir d'un partenariat gagnant-gagnant. Selon moi, les compétences générales incluent l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, le savoir-faire, le respect, l'intelligence interpersonnelle, l'humilité, la capacité d'écoute, la faculté de découvrir avant d'exprimer un avis, la capacité de travail, la rigueur dans le travail et le comportement.

Une expérience internationale est indéniablement un plus pour les entreprises françaises qui souhaitent s'internationaliser. L'internationalisation permet de s'ouvrir à d'autres cultures, modes de vie et façons de travailler. De plus, on ne peut maîtriser une langue qu'en vivant dans le pays. Cela permet d'acquérir une ouverture d'esprit et une meilleure capacité d'adaptation. Un jeune qui a suivi un stage à l'étranger, par exemple dans le domaine du marketing, aura acquis des connaissances sur le marché

local, les habitudes des consommateurs, les concurrents... Ceci permet à PAUL d'adapter ses activités et ses services aux besoins locaux tout en conservant son ADN.



**MARYSE,  
DIRECTRICE CHEZ SPQI**

**Les stages me permettent d'actualiser mes compétences et mes idées**



La société SPQI (Services and Innovative Quality Products) a été créée en juin 2016. Elle est née suite à la découverte d'un biomarqueur permettant d'évaluer la qualité et le fonctionnement des spermatozoïdes. Ses activités touchent au domaine de la santé humaine et animale. Elle a été fondée par quatre chercheurs médicaux et comprend actuellement deux employés et trois stagiaires.

Lors de mes recherches sur différents projets Interreg, j'ai découvert la plateforme dédiée à Erasmus pour les Jeunes Entrepreneurs. En tant que créatrice d'entreprise, je sais que la formation est importante. De plus, le fait d'engager de futurs entrepreneurs pendant une période d'un à six mois me semblait une idée très intéressante. Nous avons pensé que la présence d'un Jeune Entrepreneur serait bénéfique à l'entreprise dans le sens où celui-ci pouvait apporter des idées neuves et des compétences supplémentaires. Nous recherchons une personne ouverte d'esprit, avec laquelle nous pourrions avoir des échanges intéressants, afin d'éviter de tomber dans une forme de routine et de perdre le contact avec le monde extérieur. Concernant les besoins de la société, nous avons déjà une innovation grâce au produit que nous avons développé, mais nous avons besoin d'aide pour les graphiques et le marketing. Il était également important pour nous de faire traduire les résultats de nos travaux afin de pouvoir commercialiser notre

produit à l'étranger. Je lui ai présenté des parcours créatifs ainsi que les obstacles à éviter. Je lui ai expliqué que la création d'une entreprise peut parfois s'avérer compliquée, mais que les portes peuvent s'ouvrir plus facilement lorsqu'on connaît certains raccourcis et que l'on a reçu des explications claires. Je lui ai montré que le fait de créer un réseau simplifiait le processus.

Je l'ai présenté à de nombreuses personnes de mon réseau, ce qui lui a permis d'enrichir son propre réseau. Le Jeune Entrepreneur a également rencontré diverses parties prenantes d'une entreprise, que ce soit des clients, des responsables financiers etc. Je crois qu'il était important pour lui de découvrir les différentes étapes et les personnes nécessaires pour créer sa propre entreprise afin qu'il soit le mieux armé possible.



### Témoignages d'employeurs allemands

**Nous avons réalisé trois entretiens (deux avec des employeurs, un avec une personne qui a participé à une expérience de mobilité professionnelle) ainsi que des recherches supplémentaires concernant des études scientifiques importantes.**

#### EMPLOYEUR 1

**Directrice d'une petite entreprise (<50 employés) spécialisée dans le secteur de la formation pour adultes. La société organise et participe à des projets européens dans le domaine de l'éducation et opère donc internationalement au niveau européen.**

La personne interrogée a plus de 20 ans d'expérience dans le domaine de la gestion d'entreprise et se charge toujours personnellement du recrutement de son personnel. Les nouveaux employés ne sont jamais recrutés par le biais d'agences pour l'emploi ou de petites annonces. Il s'agit d'un processus plus informel basé sur le bouche à oreille et reposant sur ses propres réseaux et ceux de ses employés ou stagiaires... La directrice ne demande même pas aux candidats de lui fournir de CV ou de lettres de motivation. Elle les rencontre directement lorsqu'ils lui ont été recommandés ou après avoir discuté avec eux par téléphone.

Elle n'exige pas des candidats qu'ils aient eu une expérience internationale, mais étant donné son domaine d'activité (projets européens), ils doivent être prêts à travailler à l'étranger. Ces dernières années, il a été démontré que les personnes qui ont participé à des expériences de mobilité s'adaptaient plus facilement aux exigences des missions qui leur étaient confiées.

Lorsque l'on travaille dans des équipes multiculturelles, le rythme peut être ralenti en raison des malentendus et des conflits potentiels susceptibles de découler des barrières linguistiques, des différences de communication, des différents processus pour trouver un consensus etc. Les personnes qui n'ont aucune expérience professionnelle internationale peuvent se sentir frustrées et inefficaces. Cela fait partie de leur processus d'apprentissage. Elles doivent accepter et comprendre que même si le rythme de travail est plus lent, cela ne signifie pas qu'elles sont inefficaces et elles n'ont aucune raison de se sentir frustrés. Les personnes qui ont eu une expérience professionnelle à l'étranger sont mieux préparées à ce type de situation, car elles les ont déjà expérimentées et savent à quoi s'attendre. La directrice interrogée ignore si cela est dû à la capacité à gérer les situations qu'ils ont développées à l'étranger ou au fait que ces personnes ont des attentes plus réalistes. L'expérience internationale représente un atout pour les candidats. La directrice interrogée attend de ces personnes qu'elles soient plus tolérantes et mieux armées pour gérer les difficultés précédemment mentionnées. Concernant les compétences spécifiques apportées par les personnes qui ont eu une expérience internationale, la directrice ne peut répondre catégoriquement. Elle n'a pu clairement identifier si ces personnes avaient des compétences particulières par rapport aux autres employés. Elles sont généralement plus flexibles et gardent leur calme dans des situations inattendues. Mais ces caractéristiques se retrouvent chez d'autres personnes qui n'ont jamais travaillé à l'étranger.

Elle a toutefois identifié une grande différence

concernant les compétences linguistiques. Les personnes qui ont travaillé à l'étranger n'ont pas nécessairement un niveau linguistique supérieur, mais elles sont généralement moins inhibées et ont moins peur de communiquer avec un vocabulaire limité.

#### EMPLOYEUR 2

**Formatrice interne dans une société de taille moyenne (~250 employés) opérant dans le secteur de la sécurité informatique.**

Cette société fournit des logiciels de sécurité informatique et des services à des entreprises allemandes du secteur public et privé. Elle n'opère pas et n'entend pas se développer au niveau international, mais dans ce domaine, les employés doivent avoir une perspective internationale. La sécurité informatique et la protection des données sont des thématiques mondiales liées aux nouvelles technologies et aux normes internationales. La personne interrogée travaille depuis 5 ans en tant que formatrice de stagiaires dans le cadre de l'apprentissage en alternance (formation pratique en entreprise et formation théorique dans un établissement d'enseignement professionnel). Dans le cadre de son travail, elle est amenée à participer au recrutement et à la sélection des stagiaires et des jeunes professionnels. Les stagiaires sont recrutés par le biais de petites annonces officielles de plateformes en ligne ou d'agences pour l'emploi, ou lors de salons de l'emploi.

Pour cette entreprise, l'expérience internationale représente un critère de sélection. Les demandeurs de stage viennent directement d'une école et peu d'entre eux ont eu une expérience à l'étranger. Lorsque c'est le cas, ils ont généralement participé à un programme Vacances-Travail ou à un projet de volontariat. Le contenu de ces expériences professionnelles et les compétences acquises ont peu d'importance pour les postes auxquels ils postulent au sein de l'entreprise de sécurité informatique. Mais la formatrice a pu discerner certaines différences entre ces candidats

et ceux qui sortent directement d'une école. Durant leur mobilité, ils ont appris à gérer leur vie en étant éloignés de leurs systèmes de soutien habituels. Ils ont probablement dû faire face à des difficultés qu'ils ont réussi à surmonter sans l'aide de leur famille et de leur réseau d'amis. La formatrice les décrit comme étant plus indépendants et affichant une plus grande confiance en eux. Lors des recrutements, la personne interrogée perçoit également des différences entre les jeunes professionnels issus de l'université et les candidats qui ont travaillé à l'étranger. Ils ont tous des connaissances théoriques approfondies et certains ont déjà des compétences pratiques s'ils ont suivi des stages. Mais généralement, les personnes qui ont travaillé à l'étranger sont plus débrouillards et sont en mesure d'appliquer leurs savoirs dans le monde réel.

Les jeunes qui ont eu une expérience à l'étranger ont intégré le fait d'adopter une perspective internationale. Ceci est important dans le domaine de la sécurité informatique. Concernant la technologie et les réglementations, il est important d'adopter une vision globale. Les personnes qui ont travaillé à l'étranger pendant une durée plus longue prennent naturellement ces aspects en considération. Elles semblent modifier leurs perspectives plus facilement, sans doute parce qu'elles se sont un jour trouvées dans un environnement où cette perspective différente était la norme et où leur perspective personnelle était une exception.

Selon la directrice interrogée, la maîtrise de l'anglais est très importante dans son domaine professionnel et la compréhension des textes et des manuels techniques est encore plus importante que les compétences d'expression orale en anglais. Les personnes qui ont eu une expérience de mobilité dans un pays anglophone ont une maîtrise de la langue bien supérieure. D'autres compétences linguistiques ou de communication sont également plus développées, mais ne sont pas pertinentes au niveau du recrutement.

### EMPLOYEUR 3

Pour obtenir un autre point de vue sur le sujet, nous avons interrogé une jeune personne qui est partie travailler à l'étranger dans le cadre d'un projet de mobilité avant de poursuivre ses études à l'université.

Aujourd'hui, elle a terminé ses études universitaires et travaille déjà depuis trois ans, et elle considère que son séjour à l'étranger a beaucoup compté dans son parcours d'apprentissage.

Elle a mentionné entre autres que la mobilité lui avait offert l'opportunité d'apprendre à vivre dans un autre contexte culturel et d'interagir avec des personnes d'une autre culture. Dans un premier temps, elle a perçu des différences, puis elle a compris que ces dernières n'étaient pas dues aux traits de personnalité des individus, mais à l'influence de leur culture. Cette expérience est enrichissante lorsque l'on apprend à trouver des stratégies pour gérer ces différences de manière professionnelle, notamment lorsque l'on est jeune et que l'on n'apprécie pas certaines personnes.

- Cette expérience contraint l'individu à prendre sa vie en mains. Il faut apprendre à prendre des décisions par soi-même, sans le contrôle et l'aide de sa famille et sans son système de soutien habituel, qu'on le veuille ou non. Par la suite, on apprend à assumer ses propres décisions.
- Cette expérience permet d'apprendre à communiquer par tous les moyens possibles même avec des compétences en communication et en communication non verbale limitées. Cependant, il faut s'attendre à ce que ces moyens de communication puissent causer des malentendus et des conflits. Il est également difficile de vivre dans un pays où l'on se sent souvent incompris et où l'on a du mal à se faire comprendre. Cela permet de mieux supporter la frustration et incite à chercher des moyens ingénieux pour transmettre son point de vue.



## Témoignages d'employeurs italiens



PANDORA EST UNE COOPÉRATIVE À BUT NON LUCRATIF CRÉÉE À MILAN EN 1997.

### Les employés doivent être flexibles, motivés et disponibles

Aspects les plus recherchés chez les nouveaux employés :

- flexibilité
- motivation et esprit d'équipe
- personnalité structurée
- désir d'apprendre
- mobilité

“ Au fil des ans, nous avons recruté des employés d'autres pays. Nos employés étrangers proviennent principalement d'Amérique Latine et d'Afrique. La langue pose parfois problème lors d'activités spécifiques, mais jamais dans les relations entre les membres de l'équipe ou avec les élèves des écoles où nous travaillons. Je n'ai jamais eu à déplorer des problèmes d'intégration entre des employés de différentes nationalités.

Nous n'avons jamais dû faire face à des problèmes spécifiques ou insurmontables, grâce à la formation linguistique.

Au contraire, les différentes expériences de vie ont toujours été une source d'enrichissement. Les expériences de mobilité internationale sont considérées comme un plus dans un CV, car elles laissent supposer que les candidats ont développé certaines qualités : esprit d'initiative, adaptabilité, compétences interpersonnelles et autonomie.



**PORRO - SOCIÉTÉ PRIVÉE  
DE DESIGN INTÉRIEUR  
BASÉE À CANTÙ**

**Professionalisme, flexibilité, esprit critique et attitude constructive**

“

Les principales qualités que je recherche chez mes employés sont : le professionnalisme, la flexibilité, l'esprit critique, une attitude constructive ainsi qu'une bonne connaissance de l'anglais.

Pour le recrutement, nous travaillons avec un réseau d'agents de toute l'Europe. La langue n'est pas un problème, car notre personnel dispose des connaissances linguistiques requises. Par le passé, nous avons dû faire face à des problèmes d'intégration qui étaient liés à des barrières linguistiques mais également aux différences religieuses. Nous n'avons pas eu suffisamment d'employés étrangers pour considérer ces problèmes comme une "priorité" et nous n'avons jamais réellement étudié la question. Dans certains cas, ces problèmes se sont résolus au fil du temps, grâce à une intégration progressive et à l'acceptation. Dans un seul cas, le problème n'a pu être résolu. Chaque situation/histoire est différente et unique.

Ce que je peux dire, c'est qu'au bureau, où nous travaillons chaque jour avec le monde entier, nous sommes en contact avec des réalités très lointaines et le mot "étranger" n'est même pas utilisé. À la production, par contre, le personnel est majoritairement italien. C'est là que la notion de l'étranger peut être perçue. Nous avons assisté à de belles histoires de réussite professionnelle de la part d'employés d'origine étrangère qui ont commencé en effectuant des tâches simples et répétitives et sont aujourd'hui des responsables de services de production estimés de leurs collaborateurs. Une structure qui valorise la méritocratie et qui récompense le professionnalisme est l'une des meilleures clés pour favoriser l'intégration des travailleurs étrangers. Le comportement des responsables et de la direction est essentiel et sert d'exemple. Les expériences de mobilité internationale représentent un atout de grande valeur.



**Témoignages d'employeurs  
du Royaume-Uni**



**DIRECTEUR D'UNE ENTREPRISE DU  
BÂTIMENT BASÉE À BATH, RU**

**Nous recherchons des travailleurs expérimentés et motivés en provenance de l'UE.**

“

Depuis que j'ai créé mon entreprise, j'ai toujours employé des travailleurs expérimentés et motivés. Pour moi, les critères de sélection les plus importants lors du recrutement sont les compétences et la disponibilité. J'ai recruté énormément de travailleurs provenant de pays européens, notamment de Pologne. Tous les travailleurs polonais que j'ai employé ont réalisé un excellent travail et ont contribué à la réussite de l'entreprise. Bien entendu, nous avons pu rencontrer des problèmes dus à la langue. La plupart des travailleurs polonais ne parlent pas anglais. Mais étant donné la nature de leur travail dans le domaine du bâtiment, les chefs de chantier et autres collaborateurs anglais ont su leur donner des explications en leur montrant les travaux qu'ils devaient accomplir. Ce qui est également intéressant lorsqu'on recrute des travailleurs d'Europe de l'Est, ce sont les échanges culturels qui ont lieu avec les ouvriers britanniques. Cela crée une ambiance sympathique et donne lieu à des plaisanteries et des blagues. Je n'ai jamais noté de problèmes d'intégration parmi mes employés.

Je suis inquiet pour l'avenir, car le Royaume-Uni s'apprête à quitter l'Union Européenne. J'emploie 25 ouvriers, dont 5 à 10 travailleurs d'Europe de l'Est. Si ces employés ne sont plus autorisés à travailler au Royaume-Uni, je ne pense pas pouvoir trouver

“

suffisamment d'ouvriers britanniques pour les remplacer. Cela aura un énorme impact sur notre entreprise et sur le secteur du bâtiment en général.

J'espère que le gouvernement et l'Union Européenne arriveront à trouver des accords et que je pourrai continuer à employer des travailleurs en provenance de pays européens.



**DIRECTEUR DE  
SUCCURSALE BMW DU  
SUD-EST DU RU**

**Une parfaite maîtrise de  
l'anglais est nécessaire, y  
compris pour les mécaniciens hautement qualifiés**

Chez BMW, nous recrutons du personnel de différentes professions. Nous employons des assistants administratifs, des commerciaux chargés de la vente des véhicules, des ouvriers du service des pièces détachées, des personnes chargées de la comptabilité, du contrôle des crédits, des assurances, différents directeurs et bien entendu les mécaniciens, qui représentent la masse la plus importante des employés.

Dans les échanges avec les clients, il est essentiel de comprendre et de parler anglais. C'est pourquoi nous n'avons jamais recruté de personnes étrangères pour les postes nécessitant un contact avec les clients. Nous avons reçu de nombreuses demandes d'emploi et nous avons convoqué certains candidats pour un entretien, mais ils ne maîtrisaient pas suffisamment l'anglais pour que nous puissions les recruter. Nous avons cependant employé quelques mécaniciens en provenance d'Allemagne qui sont aujourd'hui des mécaniciens BMW hautement qualifiés. Ceci a été possible grâce aux formations en anglais offertes par BMW aux mécaniciens de haut niveau.

La formation d'un mécanicien peut prendre des années. C'est pourquoi nous recherchons des mécaniciens hautement qualifiés et très expérimentés, qui sont en mesure de diagnostiquer les problèmes

survenant sur les véhicules de nos clients. Je me souviens au moins de quatre mécaniciens provenant d'Allemagne qui ont travaillé chez nous pendant une période de six mois à plusieurs années. Ceci n'a posé aucun problème, car ils parlaient couramment l'anglais. Mais sans une bonne connaissance de l'anglais, même un bon mécanicien ne serait pas en mesure de travailler chez BMW.

Je comprends que dans certaines professions, une expérience de mobilité professionnelle puisse représenter un plus. Mais dans l'industrie automobile, elles ne sont ni requises ni avantageuses pour les personnes qui postulent à un emploi, car les caractéristiques des véhicules, des équipements et des options sont spécifiques au marché du Royaume-Uni et les compétences linguistiques sont primordiales.

Je me souviens néanmoins d'un vendeur qui était professeur de français. Il était particulièrement utile lorsque des clients français installés dans la région venaient acheter une nouvelle BMW. Un jour, ce vendeur a fait un véritable carton. Il a réussi à vendre quatre voitures à des clients d'une même famille, des grands-parents aux parents et à leur fils. C'était un exploit et il a obtenu une prime conséquente de la société pour avoir vendu quatre véhicules en une seule fois.



## CONCLUSIONS

### 1. QUELLES SONT LES COMPÉTENCES LES PLUS RECHERCHÉES PAR LES EMPLOYEURS ET QUEL EST L'EMPLOYÉ IDÉAL ?

Cette étude nous enseigne que les attentes des employeurs sont très élevées lorsqu'ils recrutent un nouvel employé. Aucune compétence n'est négligée par les entreprises. Cependant, les résultats de l'enquête ont mis en évidence des différences importantes entre les quatre pays :

En France, les employeurs adoptent une approche pragmatique. Les recruteurs se tournent vers les options les plus sûres, c'est-à-dire des personnes qui ont déjà travaillé dans un environnement professionnel similaire et peuvent assumer leurs responsabilités immédiatement. Ils ne prennent pas de risques dans ce contexte particulier. Les autres compétences sont considérées comme une valeur ajoutée, un atout supplémentaire qui les distingue par rapport aux autres candidats. Même si elles sont importantes, elles ne sont pas les plus indiquées pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Par contre, l'étude démontre que les employeurs attendent de leurs employés qu'ils puissent s'adapter et soient désireux d'acquérir de nouvelles compétences. Ces compétences sont indispensables aujourd'hui, étant donné l'évolution rapide du monde du travail. Elles sont liées à l'adaptabilité et à la capacité à prendre rapidement une nouvelle orientation. Les personnes qui résistent au changement, qui ne souhaitent pas ou ne peuvent pas sortir de leur cadre de spécialisation auront un avenir plus incertain que celles qui s'adaptent à l'évolution d'une entreprise, lorsque c'est le cas.

Le comportement le plus apprécié est l'esprit d'équipe et la capacité à collaborer avec ses collègues de travail. Dans les entreprises, l'esprit d'équipe n'est pas simplement un principe à la mode. C'est ce qui fonde sa solidité. Il est essentiel de comprendre l'importance de la cohésion et le fait que le travail d'équipe ne se résume pas au

fait que des employés partagent constamment la même vision. Par ailleurs, l'esprit d'équipe apporte des éléments essentiels à l'entreprise.

Une véritable harmonie interne est indispensable pour optimiser la gestion de projet. Une équipe unie est un groupe dont le leader et les différents membres deviennent de véritables experts en matière de délégation, dans le sens où ils savent confier les tâches à accomplir aux personnes les mieux qualifiées. Il existe clairement des liens entre les compétences sociales et civiques et la gestion de projet. Les employeurs estiment que la capacité à trouver un équilibre entre différents points de vue et la capacité à négocier sont les bases du travail en équipe.

Les petites entreprises mettent l'accent sur l'importance de l'adaptabilité et la polyvalence du candidat. Ceci est dû au fait que dans les petites structures, les employés doivent endosser de multiples responsabilités. Les recruteurs recherchent des personnes en mesure de résoudre facilement les problèmes et de gérer tous les aspects d'un projet. Chaque expérience et chaque compétence est une valeur ajoutée.

Concernant l'Allemagne, les aspects les plus importants sont généralement la capacité d'apprendre à apprendre, les compétences sociales et civiques, la gestion de projet, la communication dans la langue maternelle et les compétences numériques (certains aspects propres aux compétences clés font exception, comme expliqué précédemment). Seule la communication en langue étrangère a été considérée comme étant d'importance moyenne, car seules ont été prises en compte les compétences linguistiques des employés allemands. Dans l'ensemble, ces résultats ne sont pas surprenants. Cette liste de compétences clés a pu produire le même effet qu'une liste de souhaits pour Noël sur un enfant. Tous les aspects mentionnés "semblent attrayants". Les recruteurs ne voient aucun inconvénient à ce que leurs employés possèdent ces compétences. Il est à noter que la question se référait à l'ensemble du personnel de l'entreprise et non à des postes particuliers. Les employeurs auraient sans doute créé

un profil de compétences différent pour un responsable de service ou un concierge.

D'un point de vue global, sans prendre en compte des secteurs ou des emplois spécifiques, nous pouvons en conclure que toutes les compétences clés sont très importantes pour les employeurs. Aucune n'est à écarter ou à négliger. Sur la base des entretiens et des recherches effectués, nous pouvons en conclure que pour les entreprises qui opèrent internationalement ou qui font partie d'un secteur fortement marqué par des aspects d'ordre international (lois, réglementations et développements techniques), les compétences interculturelles ont une importance prépondérante.

Concernant l'Italie, les employeurs interrogés privilégient les compétences personnelles et sociales, compte tenu de la précarisation de l'emploi et de l'évolution du travail. Ces compétences sont souvent acquises lors d'expériences de mobilité. C'est pourquoi les employeurs considèrent que les expériences à l'étranger représentent un élément positif sur un CV, dans la mesure où les compétences techniques acquises correspondent aux besoins de l'entreprise.

En premier lieu, la flexibilité est indispensable pour assumer des fonctions autres que celles pour lesquelles on a été formé, notamment la capacité à s'adapter à différents contextes de travail. L'autonomie et la capacité à résoudre des problèmes de manière autonome et à trouver des solutions innovantes sont indéniablement des compétences qui sont fortement appréciées et qui permettent aux candidats de s'intégrer plus facilement dans l'entreprise.

La capacité à négocier et à assurer la médiation est une compétence qui est évaluée durant les premiers mois durant les réunions et les activités programmées. De nombreuses entreprises connaissent des situations de conflit en raison de difficultés économiques et doivent pouvoir compter sur des personnes en mesure d'assurer une médiation entre différents partenaires et entre des requêtes opposées. Il est utile de disposer de personnes flexibles en mesure de reconnaître leurs limites et de changer éventuellement d'orientation pour faire face à de nouveaux défis. Ceci amène les entreprises à favoriser les personnes dotées de compétences personnelles et sociales spécifiques, y compris si elles ne possèdent pas de compétences techniques spécialisées.

Au Royaume-Uni, le milieu professionnel reste un environnement traditionnel. Les qualifications et l'expérience professionnelle représentent des critères de sélection prioritaires lors des procédures de recrutement. Mais d'autres compétences sont également prises en considération, comme l'adaptabilité, la capacité à travailler en équipe et les compétences en communication. Les compétences linguistiques sont relativement moins importantes au Royaume-Uni, l'anglais étant considéré comme la langue des affaires en Europe et à travers le monde.

Les compétences numériques sont considérées comme très importantes par tous les employeurs qui ont participé à l'enquête, pour tous les types de poste et tous les secteurs d'activité. Ceci indique que le monde numérique occupe une place prépondérante dans tous les secteurs d'activité au Royaume-Uni. La communication non verbale fait également partie des critères de sélection et les candidats doivent faire preuve d'une certaine discipline au niveau vestimentaire et dans leur comportement lors d'un entretien et dans un environnement professionnel.

## 2. DANS QUELLE MESURE UNE EXPÉRIENCE DE MOBILITÉ INTERNATIONALE EST-ELLE UNE VALEUR AJOUTÉE ET FACILITE-T-ELLE L'ACCÈS À L'EMPLOI ?

Les expériences de mobilité permettent de développer des compétences transversales qui sont recherchées par les employeurs. Si les définitions de ces compétences varient d'un interlocuteur à l'autre, elles renferment toutefois des éléments communs, comme l'autonomie, l'adaptabilité, la maîtrise d'une langue étrangère et les compétences interculturelles. Par ailleurs, l'enquête menée auprès de ces entreprises a démontré que les expériences de mobilité étaient perçues de manière positive. Mais quel lien peut-on établir entre l'acquisition de ces compétences générales, développées dans un contexte informel ou non formel, et l'amélioration de l'employabilité ?

Concernant la France, la tolérance à l'ambiguïté, la confiance en soi, la sérénité, la détermination et le

dynamisme sont considérés comme des compétences directement liées à l'employabilité et qui peuvent se développer plus particulièrement lors de périodes de mobilité transnationale. Ce sont ces compétences que les employeurs s'attendent à retrouver chez les candidats qui ont travaillé à l'étranger.

La mobilité internationale n'est pas uniquement un levier pour l'intégration professionnelle. Elle offre des avantages incontestables lors du recrutement. En effet, les entreprises qui cherchent à rester compétitives dans un contexte économique mondialisé et qui évoluent constamment doivent prendre en compte lesdites compétences internationales durant le processus de sélection.

Les entretiens ont également démontré que les employeurs trouvaient que les jeunes qui entrent sur le marché du travail manquaient d'expérience pratique. Ils disposent de connaissances approfondies et de qualifications élevées, mais n'ont jamais eu l'opportunité de les mettre en pratique dans un environnement professionnel.

Pour les jeunes, la mobilité internationale est souvent l'une des premières opportunités d'expérience professionnelle. Les compétences techniques ne suffisent pas pour accéder au marché du travail. La mobilité offre de nouvelles perspectives professionnelles ainsi que l'opportunité d'améliorer et d'acquérir des compétences. Il peut s'agir de compétences techniques ou sociales (ouverture d'esprit, indépendance, pensée critique, confiance en soi) qui facilitent l'intégration sur le lieu de travail. Cela permet également d'acquérir des compétences organisationnelles (travail en équipe, leadership, résolution de problème) ou d'apprendre à apprendre (planification et organisation, autonomie, prise de décision).

L'acquisition des compétences est plus rapide dans le cadre d'une expérience de mobilité que dans le cadre d'un stage effectué dans son propre pays. Le fait de se trouver dans un pays étranger et de sortir de son environnement habituel amène les personnes à devenir plus autonomes et responsables. Plongées dans un environnement inconnu, ces dernières doivent dépasser leurs li-

mites, modifier leurs valeurs et leurs comportements et trouver des solutions pour s'adapter.

Cette étude démontre que les employeurs recherchent des personnes opérationnelles en mesure de s'adapter à différentes situations. D'où la nécessité d'aider les jeunes à renforcer les compétences qu'ils ont déjà acquises.

Concernant l'Allemagne cette étude indique que les expériences de mobilité à l'étranger sont considérées comme intéressantes par les entreprises opérant dans un contexte international. Mais en règle générale, les entreprises ne recherchent pas des compétences générales acquises lors de voyages ou dans le cadre d'emplois temporaires peu qualifiés, mais plutôt des compétences spécifiques acquises à l'étranger. Selon cette étude, les entreprises considèrent que les personnes ayant eu une expérience professionnelle à l'étranger disposent de compétences transversales plus développées – compétences générales dans le domaine de la réflexion analytique/stratégique, comportement tourné vers l'action, résolution de problèmes, flexibilité et interprétation cognitive, capacité à communiquer avec d'autres cultures. Les recruteurs interrogés ont confirmé qu'ils tenaient compte de ces compétences.

Ils ont mentionné notamment divers aspects de la compétence clé Apprendre à apprendre (résolution de problème de manière autonome) et des compétences sociales et civiques (résistance au stress, capacité à équilibrer divers points de vue, capacité à négocier et à faire des compromis, adaptation aux nouvelles situations, tolérance envers les personnes dont les valeurs sont différentes).

Soulignons néanmoins que si la mobilité professionnelle offre la possibilité à une personne de développer ces compétences, cela n'offre aucune garantie. Les recruteurs interrogés ont fait remarquer que ces compétences peuvent également s'acquérir dans d'autres environnements professionnels.

Signalons également que les entreprises qui opèrent au niveau local/national ne sont pas concernées par les avantages procurés par une expérience à l'étranger. Les compétences mentionnées précédemment sont de moindre importance pour elles (par ex. la communication interculturelle). Par ailleurs, elles ne réalisent pas que la mobilité internationale peut développer des compétences dont elles pourraient bénéficier, même si elles

n'opèrent pas au niveau international (résolution de problème, meilleure résistance au stress...). Ce point pourrait être pris en considération dans le projet Compétences+. En fonction des offres d'emploi, les candidats pourraient apprendre à présenter leur expérience de mobilité non pas en se focalisant sur "l'aspect international", mais en montrant en quoi l'entreprise pourrait profiter des compétences acquises.

Concernant l'Italie, l'un des besoins exprimés par les entreprises privées et les organisations à but non lucratif est l'ouverture aux marchés étrangers, ce qui implique le recrutement de personnel parlant différentes langues étrangères et qui ont expérimenté des façons de travailler différentes de celles de leur pays.

La capacité à changer son mode de fonctionnement et à demander conseil est également une compétence importante, qui est généralement développée lors d'un séjour à l'étranger, notamment au début. Demander des conseils pour comprendre correctement est essentiel pour apprendre à travailler dans une entreprise.

Les entreprises et les associations travaillant dans des pays tiers recherchent particulièrement les capacités de médiation qui s'exercent dans des contextes interculturels. Elles apprécient également la patience et la capacité à se focaliser sur des objectifs. On peut noter une différence entre les petites et les grandes entreprises. Les grandes entreprises donnent la priorité aux compétences techniques, comme les compétences linguistiques et l'acquisition de nouvelles techniques de travail. Les petites entreprises privilégient l'adaptabilité et la flexibilité. Cependant, en règle générale, nous pouvons affirmer qu'une expérience à l'étranger constitue un atout pour le candidat, si elle a permis d'acquérir des expériences pratiques et des aptitudes aux relations interculturelles.

Dans de nombreuses entreprises, pour les membres du personnel provenant d'un pays étranger, il est nécessaire d'appliquer les compétences en médiation culturelle acquises lors d'une expérience à l'étranger.

Les expériences de mobilités professionnelles re-

présentent donc une valeur ajoutée pour de nombreuses entreprises si elles s'accompagnent d'activités professionnelles et ne se limitent pas à des études théoriques. Concernant la capacité à gérer des problèmes de différentes natures, les entretiens ont démontré qu'une expérience à l'étranger permettait de renforcer l'aptitude à trouver de nouvelles solutions dans des situations complexes. Les entreprises accordent une grande importance aux méthodes d'approche, au développement de compétences techniques par le travail en équipe et à la capacité à s'adapter à différents contextes. Le fait d'avoir acquis des compétences spécifiques grâce aux compétences relationnelles semble être une valeur ajoutée pour de nombreux recruteurs.

La capacité à communiquer correctement avec des personnes étrangères est considérée comme une compétence technique. Par exemple, la capacité à expliquer le fonctionnement d'une machine en tenant compte des spécificités culturelles de l'interlocuteur est une compétence qui peut s'acquérir lors d'une expérience professionnelle à l'étranger.

Le projet Compétences+ a également entraîné une incidence positive inattendue. Les entretiens ont en effet permis de susciter l'intérêt des entreprises du Royaume-Uni. Nous avons constaté que toutes les entreprises se montraient enthousiastes à l'idée d'accueillir des stagiaires. Elles sont davantage conscientes des bénéfices liés aux expériences internationales. Parmi les entreprises contactées qui ne faisaient pas partie de notre réseau, trois se sont engagées à accueillir des stagiaires. Ces types de projets et de recherches peuvent également fournir des arguments supplémentaires et des éléments de preuve lorsque nous contactons des entreprises pour les inciter à accueillir des stagiaires. Ce processus a également été bénéfique pour les membres de notre organisation. Il a permis de faire prendre conscience des avantages apportés par une expérience de mobilité professionnelle et a mis en lumière les différences qui existent entre le Royaume-Uni et les trois autres pays partenaires participant au projet. L'Agence Nationale Erasmus+ du Royaume-Uni vise à faire progresser le nombre de jeunes participants à des expériences de mobilité ainsi que le nombre d'entreprises encourageant

les employés à acquérir de l'expérience dans l'espace européen. Le projet Compétences+ est donc en phase avec les objectifs officiels de l'Agence Nationale du Royaume-Uni et peut apporter une contribution positive à leur réalisation.

### 3. QUELQUES RÉSULTATS "INTÉRESSANTS" OU "INATTENDUS" ISSUS DE L'ENQUÊTE

Concernant l'Italie, le profil du candidat idéal qui émerge des entretiens correspond à une personne tournée vers le futur, un profil qui n'est pas toujours disponible en Italie. Nous avons constaté avec amusement qu'en dépit de cette forte demande d'internationalisation, de nombreux jeunes qui ont bénéficié d'une expérience de mobilité professionnelle ou qui ont pris part à une expérience d'études à l'étranger avaient des difficultés à trouver du travail.

Concernant le Royaume-Uni, nous avons obtenu des résultats "intéressants" voire "surprenants". Par exemple, le développement international et l'ouverture de bureaux à l'étranger n'a concerné aucune des entreprises interrogées, quelle que soit leur taille et leur secteur d'activité, par exemple le bâtiment. Il est difficile de tirer des conclusions directes ou générales en se basant sur la taille et/ou le secteur d'activité des entreprises. D'autre part, 96 % des entreprises interrogées avaient recruté des personnes en provenance de pays de l'UE. Ce chiffre a étonné les autres partenaires du projet, mais nous pensons qu'il reflète la nature multinationale du marché du travail du Royaume-Uni.

## ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'ENQUÊTE UTILES POUR LE PROJET COMPÉTENCES+

Les expériences de mobilité professionnelle internationale ne sont pas essentielles pour les employeurs. Elles sont considérées comme une valeur ajoutée. En revanche, les résultats de l'enquête démontrent que les attentes des recruteurs correspondent aux compétences qui sont acquises et renforcées lors de ces expériences à l'étranger, comme la maîtrise d'une langue étrangère ou la capacité à travailler en équipe.

Pour le projet Compétences+, dans quelle mesure les résultats de cette enquête nous aideront à concevoir des programmes adaptés qui permettront de préparer les jeunes aux expériences de mobilité professionnelle et faciliteront leur accès au marché du travail lors de leur retour ?

### PRÉPARER LES JEUNES AUX EXPÉRIENCES DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE

Il est indispensable d'apporter une préparation aux jeunes qui s'apprêtent à partir travailler à l'étranger dans le cadre d'un programme de mobilité. Cette

formation vise à leur fournir des informations, des méthodes et des outils leur permettant de tirer pleinement parti de leur projet de mobilité et de l'envisager sous toutes ses dimensions (personnelle, civique et professionnelle).

Cette formation doit comprendre des séances consacrées à l'apprentissage, des simulations, des témoignages et des partages d'expériences. Elle doit renforcer les compétences et l'adaptabilité des participants (anticipations en se plaçant dans une situation liée à un contexte culturel différent etc.). Enfin, pour que les jeunes soient préparés au mieux, il est nécessaire de leur fournir des conseils et des méthodes pour anticiper le retour de mobilité et capitaliser leur expérience (personnelle, professionnelle etc.). Si nous offrons une préparation solide avant le départ, nous serons plus à même de parler des résultats obtenus, car chaque jeune partira avec des outils et des objectifs définis.

### AIDER LES JEUNES À METTRE EN VALEUR ET À PRÉSENTER LES COMPÉTENCES LES PLUS RECHERCHÉES

La mobilité internationale n'a de sens que si elle contribue au développement professionnel ou permet de trouver un emploi. Bien entendu, elle permet aux jeunes d'être sensibilisés au multiculturalisme, à la solidarité et à la citoyenneté européenne. Mais au-delà de cette expérience, elle représente une véritable opportunité qui accroît leurs chances d'accéder au marché du travail. Elle permet également aux jeunes de tester leurs capacités, de découvrir leurs talents et d'apprendre à partir de nouvelles situations. De nombreux jeunes ne savent pas catégoriser leurs acquis en termes de connaissances et de compétences. Les étudiants universitaires absorbent de nombreuses informations qui ne sont pas liées aux savoirs et aux compétences acquis à travers le travail et les expériences personnelles. Lors d'un entretien professionnel, les jeunes doivent savoir se mettre en valeur et présenter leurs compétences. L'employeur pourra leur demander d'évoquer des situations lors desquelles ils ont utilisé leurs connaissances et leurs compétences, par



exemple pour résoudre un problème ou effectuer une tâche complexe.

Il est donc important de rappeler aux jeunes l'objectif de leur projet de mobilité. Il s'agit d'un séjour positif, d'une expérience "hors du commun" qu'ils doivent pouvoir expliquer et replacer dans le contexte d'un recrutement ou d'un entretien de sélection. Un fournisseur de services de mobilité doit aider à apprendre et à consolider ce que les jeunes savent déjà.

Concernant les entreprises italiennes, nous pouvons en conclure que la maîtrise d'une langue étrangère représente à présent une compétence fondamentale recherchée par les employeurs et qui peut s'acquérir principalement par le biais d'un séjour à l'étranger. Par ailleurs, les employeurs considèrent le désir d'apprendre et de s'adapter au style de l'entreprise comme des exigences de base. Ce sont des compétences qui s'acquièrent également lors de projets de mobilité.

### CONSEILS POUR AJUSTER UN CV ET UNE LETTRE DE MOTIVATION EN FONCTION DES EXIGENCES DEMANDÉES POUR UN POSTE

Les participants doivent déterminer les compétences qui sont les plus importantes pour le poste qu'ils recherchent ou pour l'entreprise qu'ils souhaitent intégrer. C'est à cette condition qu'ils pourront adapter leur CV et leur lettre de motivation et présenter leurs compétences personnelles de manière adéquate.

Il est nécessaire de laisser le temps aux jeunes de réfléchir à la manière dont ils pourront mettre en valeur leur expérience et aux outils à utiliser : CV, lettre de motivation, lettre de recommandation, Europass mobilité, réseaux sociaux professionnels, entretiens d'embauche etc. Concernant le CV, il est important de mentionner l'expérience professionnelle et les compétences qui ont été acquises à l'étranger.

Des ateliers consacrés à la rédaction de lettres de motivation et de CV permettent aux jeunes de disposer de documents de différents formats. Ceci est important pour définir les attentes des recruteurs, qui peuvent varier d'un pays à l'autre. Il est essentiel de

mentionner l'expérience professionnelle et les compétences qui ont été acquises à l'étranger.

Concernant l'Allemagne, pour le projet Compétences+, nous pouvons en conclure que les demandeurs d'emploi doivent déterminer quels aspects des compétences sont les plus importants pour le poste qu'ils recherchent ou pour l'entreprise qu'ils souhaitent intégrer. C'est à cette condition qu'ils pourront adapter leur CV et leur lettre de motivation et présenter leurs compétences personnelles de manière adéquate.

### CRÉER DES FORMATIONS SPÉCIFIQUES POUR AIDER LES JEUNES À VALORISER LEUR EXPÉRIENCE

Il est indispensable d'aider les jeunes à mettre en évidence les avantages liés à leur expérience de mobilité. Ils doivent avoir le temps d'évaluer leurs expériences, d'apporter des feedbacks et d'échanger. L'objectif est d'encourager les jeunes à participer à un processus d'auto-évaluation et de leur permettre de rester actifs durant toute leur carrière.

Il est également important que les jeunes participent aux exercices qui leur permettront de tirer pleinement parti de leur expérience et de leurs compétences, par exemple par le biais de simulations d'entretiens professionnels. Pour permettre aux jeunes de profiter pleinement de leur expérience, il est nécessaire de les inciter à identifier les compétences acquises et à les intégrer parmi les huit Compétences Clés Européennes. Il est conseillé de créer une technique de verbalisation leur permettant de parler de leurs expériences en se référant aux compétences clés.

Lorsque les jeunes arrivent à trouver le lien entre ces compétences et leurs propres expériences, ils sont en mesure de présenter clairement les missions qui leur ont été confiées et les nouveautés qu'ils ont pu découvrir durant leur projet de mobilité. En fait, l'apprentissage interculturel est un aspect très important dans tous les types d'expériences de mobilité transnationale. Ceci leur permettra de trouver les mots justes pour présenter leurs compétences et les mettre en valeur.

## CONCLUSIONS GÉNÉRALES

Nous constatons que la situation est très différente dans chacun des quatre pays du partenariat Compétences+. Ceci est particulièrement vrai concernant la popularité des stages à l'étranger. On constate une plus faible participation à ce type de programme chez les jeunes britanniques que dans les trois autres pays. La disponibilité de ressources financières supplémentaires venant compléter les fonds des programmes de l'UE est également un sujet important. En France, par exemple, de nombreux Conseils Régionaux et Départementaux versent des subventions aux jeunes qui participent à un programme de mobilité professionnelle dans un autre pays européen, tandis qu'au Royaume-Uni, ce type d'aide financière n'existe pas. Ce qui explique pourquoi les jeunes sont moins nombreux à vouloir ou pouvoir suivre un stage professionnel à l'étranger. Les caractéristiques culturelles et les comportements nationaux concernant les voyages et le degré d'incitation à l'ouverture d'esprit et à la curiosité peuvent également influencer la popularité des programmes de mobilité professionnelle.

Les législations et les réglementations jouent également un rôle essentiel, car lors de la préparation de tout type de stage à l'étranger, il est nécessaire de prendre en compte certaines différences concernant les pratiques acceptables dans les différents pays. Par exemple, pour les stages en hôpital, les exigences en matière de vaccination sont différentes en France et en Allemagne, ce qui peut poser des difficultés pour trouver des stages.

### LES ATTENTES DE L'EMPLOYEUR SONT LIÉES AUX EXPÉRIENCES ACQUISES PAR LES PARTICIPANTS

Les partenaires ont interrogé 97 employeurs dans 4 pays différents pour comprendre leurs attentes de la part des candidats lors des procédures de recrutement. Il est essentiel de connaître ces compétences pour obtenir un emploi. Les employeurs

nous ont fait connaître leurs points de vue sur les différentes compétences : désir d'apprendre, compétences sociales et civiques, gestion de projet, communication et compétences numériques.

Cette étude a démontré que les recruteurs préfèrent généralement choisir une personne qui a déjà travaillé dans le secteur d'activité de leur entreprise et qui sera rapidement opérationnelle. Les autres compétences sont considérées comme une valeur ajoutée. Mais quelle est la solution pour les jeunes qui n'ont pas suffisamment d'expérience dans un secteur précis ?

Il est de plus en plus difficile d'accéder au marché de l'emploi et il est important que les jeunes qui en sont exclus puissent acquérir des connaissances leur permettant de trouver un emploi. Ils doivent apprendre à capitaliser leur expérience et les bénéfices qu'ils ont tirés de leur séjour à l'étranger et savoir promouvoir et valoriser leurs acquis afin de trouver un emploi stable. L'objectif est de leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences au niveau social, professionnel et interculturel. Ces compétences sont indispensables pour trouver un emploi, mais également pour développer son sens critique, son ouverture d'esprit et la confiance en soi. Les études approfondies réalisées par les partenaires ont permis d'offrir des outils de référence pratiques aux organismes de formation professionnelle, aux entreprises d'accueil et aux stagiaires chargés de concevoir, préparer ou participer à des programmes de mobilité internationale.

L'organisation et la structure des systèmes de formation et d'enseignement professionnel influencent l'envie de participer à des programmes de mobilité professionnelle. Les stages sont valorisés dans des pays comme la France, où les stages à l'étranger peuvent faire partie intégrante d'un programme de formation universitaire/professionnelle. En Italie, c'est précisément en raison de l'absence d'un système VET généralisé et structuré que la priorité principale est l'apprentissage linguistique dans la plupart des programmes de mobilité. En Allemagne, en raison de l'existence d'un système d'apprentissage en alternance très bien structuré, les entreprises où les apprenants travaillent sont peu disposées à laisser leurs stagiaires participer à des programmes de mobilité transnationale, craignant de perdre des employés de qualité. Ceci est partiellement vrai en France.

### CRÉER DES PARCOURS DE MOBILITÉ QUI MÈNENT VERS LA RÉUSSITE

Nous comptons innover en proposant un nouveau parcours intégré, depuis la journée d'information du début du programme

jusqu'au retour du projet de mobilité. Ainsi, nous pourrions nous assurer que les participants sont en mesure de tirer le maximum de leur expérience afin d'accéder au marché de l'emploi.

L'importance relative accordée à l'acquisition de compétences linguistiques et à l'apprentissage d'autres langues incite également les jeunes à effectuer des stages à l'étranger. Dans des pays comme l'Allemagne et la France, où l'apprentissage de l'anglais tient une place importante dans les programmes scolaires, les jeunes se sentent plus confiants lorsqu'ils doivent travailler en utilisant une langue étrangère. Le niveau de compétences linguistiques a donc une influence majeure.

### UNE ÉTAPE VERS L'EMPLOI - CRÉATION DU "PROGRAMME DE FORMATION PASSERELLE"

Notre étude a démontré que selon les entreprises, le fait d'avoir eu une expérience professionnelle à l'étranger augmentait considérablement les chances de trouver un emploi. Mais tout dépend de la manière dont les candidats mettent en valeur les bénéfices de leurs expériences et les compétences acquises. Il est important que les jeunes apprennent à décrire les expériences vécues à l'étranger en les adaptant aux différents contextes.

Les compétences acquises peuvent les aider à obtenir un emploi ou un stage, ou reprendre une formation ou leurs études. Les employeurs ne seront pas impressionnés par le simple fait que le candidat a séjourné et travaillé à l'étranger. Les candidats doivent apprendre à contextualiser et présenter leurs expériences aux employeurs. Ils ne doivent pas se contenter de fournir des observations générales sur leur séjour à l'étranger. Le projet Compétences+ vise à créer des ponts entre les connaissances acquises et la capacité à valoriser ces compétences face à un employeur. C'est pourquoi il est important que les organisateurs de projets de mobilité contribuent à relier l'expérience de mobilité aux futurs emplois des jeunes. Il est nécessaire d'aider les participants en se basant sur des exemples concrets, des compétences transférables et les compétences acquises.

Les avantages sont également liés à la durée et à la nature des stages, à la préparation et à la manière dont les connaissances acquises ont été évaluées et capitalisées. En effet, la capitalisation des acquis facilite la transition vers le monde du travail et aide les jeunes à s'engager dans des carrières enrichissantes et passionnantes.





#### **ASSOCIATION ADICE**

42, rue Charles Quint

59100 Roubaix

FRANCE

T. (+33) 03 20 11 22 68

<http://adice.asso.fr/>

<https://www.facebook.com/adice.europe.direct.roubaix/>

#### **EPN**

Bristol and Exeter House

Lower Approach Road

Bristol, BS1 6QS

ROYAUME-UNI

T. (+44) 117 929 8242

<https://www.facebook.com/europeanplacementnetwork/>

#### **ASPEM**

Via Dalmazia 2

22063 Cantù (CO)

ITALIE

T. (+39) 031 711394

<https://www.aspem.org/>

<https://www.facebook.com/aspemitalia/>

#### **BLINC**

Bertheustraße 10

37075 Göttingen

ALLEMAGNE

T. (+49) 172 740 83 22

<https://blinc-eu.org/>