



Financé avec le soutien
de l'Union Européenne

LE RENOUVEAU DE LA **Mobilité** TRANSNATIONALE



2



Une nouvelle opportunité
pour les personnes
en insertion et les entreprises

Auteurs

Valentina Faccioli, Nadia Litzky - IERF, Paris - France
Anne-Sophie Timonier - MEF, Nanterre - France

Contributeurs

Irene Fontanelli, ESMOVIA, Valence -Espagne
Alessandro Guadagni, CEDIT, Florence -Italie
Christophe Wells, EPN, Bristol -Royaume -Uni
Izabela Witkowska BERLINK, Berlin - Allemagne

Remerciements

Nous exprimons nos remerciements à tous nos partenaires pour la qualité des échanges et leur collaboration tout au long du projet.

Les auteur-e-s remercient chaleureusement Jérôme Dormoy (MEF) pour sa contribution à l'analyse qualitative de l'enquête, Gilles Bonnet, Laurence Ould-Ferhat, Eric Mulot Radojčić, Nicolas Sauvageot (Région Ile de France) pour leur expertise dans la définition des supports statistiques et analytiques et leur accompagnement à la consolidation du rapport.

Un grand merci à l'équipe de l'IERF et notamment à notre Président Ludovico Morozzo della Rocca, à Alexandra Collinet, Claudia Donnini, Silvia Pedro et Pauline Simonet, pour leur soutien critique et constructif.

« Erasmus+ RMT » - 2014-1-FR01-KA200-008757 a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Cette publication n'engage que son auteur et la Commission européenne n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.

Décembre 2016

Nous tenons à remercier tous les professionnels qui ont accepté de répondre à nos questions dont nous publions les noms des entreprises qui ont souhaité être mentionnées dans le rapport :



ALLEMAGNE

Biofruit Trading, Contessa Handels und Transport GmbH, Element Materials, Hotel Freidenau - Das Literaturhotel in Berlin, Kfz-Meisterbetrieb 360°, Lackiererei Horst Fremke, Mart Hostel, MPC Elektrotechnik, Polnischer Sozialrat e.V., Restaurant Neumann's, Rivalfox GmbH, Thai Hand Berlin, T.O.T.S. GmbH.



ANGLETERRE

Airport House Business Centre, BMW Bath, Bristol Audi, Bristol CommunityHealth, Bristol Language Centre, British Heart Foundation, BUPA Health & Insurance, Capital Metal, Catchpoint, Destination Bristol, Grant Bradley Gallery, Hendy Group Ltd, Hotel IBIS Temple Meads, London Marketing Clinic, Made in Bristol, Marks & Spencer Teleperformance, One Menu Ltd, Oxfam Charity Shop, Pertemps, Praxity Global Alliance Ltd, Rag & Beau, Sabio Ltd, SS Great Britain, TD Paint, University of London Temp Agency, Unsworth Global Logistics, WH Smith Croydon.



ESPAGNE

America Petrol S.L, Asociacion Del Centro Historico De Valencia, Autolix S.A, AVL Iberica S.A, Ayuntamiento de Alaquas, Ayuntamiento De Carcaixent, Banco Mediolanum, Barbados, BMW Spamovil, Bodegas Murviedro S.A, Ceramica Valenciana, Ding Dong Places Valencia, Ebir Bathroom Lighting, Explorer viajes, Hotel Silken Puerta Valencia, Kh Vives, La Marina Real Juan Carlos I, Sanchez Abogados Servicios Juridicos, Stock Circuit, Waribo Consultores.



FRANCE

Accor Hotels, Authent'icite, Canal Plus, Club Med, Croix Rouge, DEQUELEN Robert Consultant indépendant, Engie, GEIQ IDF, Hotel Mercure, Iphen, Keolis, Manpower Groupe, Ocicofra, Promevil, Qualis Hotel, Suez, Technip France, Têla 13 régie quartier Paris 13, Veolia Propreté, White Harriers.



ITALIE

Accord Solutions, Andriola AdriaNodi Montali S. e C., Antico Frantoio, Artex, Confartigianato, Imprese Pisa, DiNoFelici di Mirco Felici, Errequadro, Fratelli Marconi S.N.C., Foglia Firenze 1935, Hostess & Promoter, Hotel Mediterraneo, Magna Charta Srl, Network Srl, Pixel Associazione, Proclit.It, Rami Riccardo Studio srl, Romano Pucci srl, Sat srl, Teorema D'immagine, TOI srl, Toscani da Sempre.

SOMMAIRE

PRÉFACE	9
CONTEXTE DE L'ENQUÊTE	10
CADRE MÉTHODOLOGIQUE	14
1. Référence théoriques	14
2. L'organisation de l'enquête	17
3. Les enquêtes pays	23
PORTRAIT DES ENTREPRISES	26
PORTRAIT DES INTERVIEWÉS	34
« HARD SKILLS », COMPÉTENCES INTERCULTURELLES, « SOFT SKILLS » ET MOBILITÉ	40
CONCLUSION	52
RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES	56
Bibliographie	56
Sitographie	62
TABLE DES GRAPHIQUES ET TABLEAUX	63



PRÉFACE

Reconnue comme accélérateur d'insertion dans la vie active, l'expérience de mobilité professionnelle est un atout pour l'employabilité des bénéficiaires et constitue un « détour » engagé par de plus en plus de jeunes et adultes demandeurs d'emploi.

Souvent motivée au départ par l'acquisition de compétences linguistiques, cette mobilité prend une autre dimension au retour : au-delà d'un renforcement des compétences professionnelles, « qu'ai-je appris sur moi pendant ce séjour ? » Confronté à un environnement professionnel nouveau, empreint de « codes » différents, « ai-je su faire preuve de suffisamment d'initiative ? Me suis-je adapté plus vite que dans une situation identique dans mon propre pays ? Comment exprimer mes acquis et les valoriser en entretien d'embauche ? »

Les Directions des Ressources Humaines, les recruteurs sont-ils sensibles à ces apports « non formels » ? Les compétences acquises en mobilité sont-elles celles attendues par les employeurs ?

Autant de questions soulevées par le projet RMT, « le Renouveau de la Mobilité Transnationale, une nouvelle opportunité pour les personnes en insertion et les entreprises », un partenariat stratégique qui replace l'entreprise au cœur des parcours de mobilité. Souvent absente des études d'impact, l'entreprise est en effet l'acteur incontournable visé par tous les candidats en transition professionnelle qui décident d'effectuer des expériences qualifiantes à l'étranger.

Connaître la perception et la valeur ajoutée que les entreprises attribuent aux périodes de mobilité et faire évoluer les pratiques de capitalisation des acquis sont deux des principaux objectifs du projet « Erasmus+ RMT ».

Le rapport « Regards croisés des entreprises européennes sur la reconnaissance des acquis de la mobilité internationale » constitue l'un des deux travaux de recherche conduits au sein du partenariat. Il présente les résultats d'une enquête réalisée en Allemagne, Espagne, Italie, France et Royaume-Uni qui a convié 170 professionnels en charge du recrutement à exprimer leur point de vue sur l'impact des expériences de mobilité sur l'employabilité des bénéficiaires à la fois en termes d'acquis et de professionnalisation des participants.

Associé aux résultats de la recherche « Bonnes pratiques en matière d'outils dédiés à la mobilité européenne », il a contribué à la conception d'un Guide méthodologique d'orientation à la mobilité transnationale, objectif final du partenariat stratégique Erasmus+ RMT.

CONTEXTE DE L'ENQUÊTE

Aujourd'hui, de nombreuses études nationales et européennes soulignent le rôle et l'importance des compétences transversales dans le contexte économique actuel. Les conclusions sont unanimes : les compétences métiers, techniques et sectorielles présentent un faible niveau de transférabilité alors que les compétences personnelles et professionnelles génériques possèdent un niveau élevé de transférabilité entre secteurs et professions et favorisent ainsi l'employabilité. Ces études montrent également qu'« il existe un lien entre la transférabilité des compétences et le risque de perdre un emploi ou de ne pas en retrouver un [...] et que les personnes qui possèdent de nombreuses compétences ont été moins exposées au risque de chômage lors de la crise économique »¹.

D'autres contributions viennent confirmer ces résultats et montrent comment les modalités de recrutement ont évolué au cours de ces dernières années en s'adaptant aux besoins du marché : les « "softs skills" ou "compétences douces" orientées vers les interactions humaines et faisant appel à l'intelligence émotionnelle, sont de plus en plus valorisées dans un processus de sélection, alors que celles relatives au savoir théorique, technique, aux diplômes, comme les "hard skills" ou "compétences dures" ne constituent plus la référence exclusive dans les pratiques de recrutement »².

Parmi les différents « lieux » de développement des compétences transversales, il est désormais démontré que les parcours de mobilités transnationales représentent des contextes privilégiés pour déployer ces capacités. Ainsi, selon l'étude « Hidden compétences »³, « L'autonomie, la capacité d'adaptation, la créativité, la capacité de

travailler en équipe, la confiance en soi, la sérénité, la détermination et la vivacité... » sont citées, à côté des compétences professionnelles, interculturelles et linguistiques, comme des compétences directement liées à l'employabilité. L'enquête souligne également que « les entreprises qui veulent rester compétitives dans un contexte économique globalisé et toujours en mouvement doivent s'intéresser dans leur processus de recrutement aux compétences dites internationales particulièrement développées lors d'une expérience de mobilité ».

La reconnaissance professionnelle des compétences transversales issues des périodes de mobilité s'inscrit également dans le marché du travail : les offres d'emploi déclinent de plus en plus ces capacités et la mention « Une expérience de stage à l'étranger serait un plus » sont de plus en plus fréquentes.

Toutefois, si la valeur ajoutée des compétences transversales en termes de professionnalisation n'est plus à démontrer, les liens entre les expériences à l'étranger et l'augmentation de l'employabilité qui en résulte n'ont pas encore été explorés.

Variation en fonction du profil et du contexte d'exercice, les degrés de transférabilité, de valorisation et d'évaluation des compétences transversales demeurent complexes. En effet, par leur nature « Elles sont applicables dans un grand nombre de situations, y compris nouvelles ».

¹RPIC-ViP. Transférabilité de compétences entre secteurs économiques : rôle et importance pour l'emploi au niveau européen. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne. 2011, ISBN 978-92-79-20947-5.

²SECRETAN-KLAYE Aurélie. L'importance des « softs skills ». ForumMagazine, N° 5. Consulté en juin 2016. www.docplayer.fr.

³CENTER FOR INTERNATIONAL MOBILITY. Hidden competences. Faktaa, Avril 2013.

Les compétences transversales ont ainsi tous les attributs généraux de la compétence, mais présentent la caractéristique supplémentaire de ne pas être mobilisées dans des contextes circonscrits et limités. Ainsi, elles sont potentiellement transférables. C'est donc l'activité d'identification de la situation nouvelle – dans notre cas l'emploi visé – et l'activité de transfert – l'expérience de mobilité à l'étranger – qui en font une compétence effective »⁴.

Cette activité d'identification et transfert sous-tend, selon nous, le lien entre mobilité et employabilité et interroge les modalités d'appréciation des entreprises : Quelles sont les clés de lecture des employeurs ?

Les compétences sociales, interculturelles, transversales acquises lors de périodes de mobilité constituent-elles de véritables critères d'appréciation au même titre que la maîtrise d'une langue étrangère dans le cadre d'un processus de recrutement ? Comment sont-elles abordées ? Comment les recruteurs réussissent-ils à faire le lien entre la transférabilité des compétences transversales acquises à l'étranger dans un contexte professionnel spécifique ? Comment accompagner les candidats à contribuer au processus de lisibilité de leurs acquis ?

C'est à ces questions, intrinsèquement liées à la thématique de la valorisation et reconnaissance des acquis issus de stages à l'étranger, que nous souhaitons répondre en conduisant cette enquête.

⁴TILMAN Francis, Définir les compétences transversales pour les enseigner. «Compétences transversales» et «compétences transférables» : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles. Note d'analyse n° 219, Centre d'Analyse Stratégique, avril 2011 www.strategie.gouv.fr/system/files/2011-04-22_-na-competences-219.pdf.



CADRE MÉTHODOLOGIQUE

I. Références théoriques

Après lecture de différents points de vue concernant les compétences interculturelles, nous avons choisi de nous appuyer sur la recherche effectuée par Spitzberg et Changnon (2009), évoquée par Martyn Barret (2012). En effet, les auteurs ont passé en revue la littérature sur le sujet, ce qui leur a permis de lister les composantes essentielles de ces compétences spécifiques en milieu de travail. Ayant fait consensus auprès de chercheurs et administrateurs internationaux d'universités, ces définitions ont constitué un point de départ intéressant pour une partie de notre questionnaire. En effet, sans être exhaustive, cette liste permet d'appréhender la compétence interculturelle, sous ses différentes composantes – les attitudes, les capacités, les connaissances et les comportements – tout en prenant en compte les relations qu'elles peuvent avoir entre elles :

Attitudes : Respect pour les autres cultures, curiosité pour les autres cultures, désir d'apprendre sur les autres cultures, ouverture aux personnes d'autres cultures, aptitude à suspendre son jugement, aptitude à tolérer l'ambiguïté et à apprécier la diversité culturelle.

Capacités : Capacité d'écoute pour des personnes d'autres cultures, capacité d'interaction avec des personnes d'autres cultures, capacité d'adaptation à d'autres environnements culturels, sociolinguistiques et de communication, Capacité de servir d'intermédiaire dans les échanges interculturels, empathie, multiperspectivité, souplesse cognitive, capacité d'évaluer avec un regard critique les points de vue, les pratiques et les produits culturels, y compris dans sa propre culture.

Connaissances : Prise de conscience de son appartenance culturelle, prise de conscience de la communication, spécialement des différentes conventions linguistiques et de communication dans les différentes cultures, connaissances propres à la culture, plus particulièrement connaissance des points de vue, des pratiques et des produits de certains groupes culturels, connaissances générales sur la culture, notamment connaissance des processus d'interaction entre les cultures, les sociétés et les individus.

Comportements : Se comporter et communiquer efficacement et correctement lors de rencontres interculturelles, souplesse dans le comportement culturel, souplesse dans le comportement de communication, et être orienté vers l'action, c'est-à-dire avoir « une disposition à agir dans la société pour promouvoir le bien commun, en particulier par la réduction des préjugés, de la discrimination et du conflit »⁵.

Toutefois, tout en étant transversale, la notion de compétence interculturelle ne pouvait pas, à elle seule, répondre à nos questions. En effet, si les compétences interculturelles semblent relativement identifiables par les recruteurs, il a été constaté, lors de l'enquête « Hidden competences » que ces derniers auraient des difficultés à exprimer clairement en quoi la mobilité internationale serait une plus-value. En revanche, l'étude montre que les recruteurs auraient tendance à relier la valeur ajoutée d'une mobilité internationale en termes d'« aptitudes cachées », aptitudes qui s'apparentent davantage à la définition des softs skills.

⁵BARRET Martyn. « The components of intercultural competence » in : Developing intercultural competence through education. Pestalozzi Séries No. 3. Conseil d'Europe, Strasbourg. Référence ISBN 978-92-871-7745-2. www.book.coe.int.

Ainsi, au-delà des compétences techniques et interculturelles (linguistiques, connaissances culturelles...), nous avons décidé de porter un intérêt particulier au développement des soft skills. La littérature sur ce concept étant très vaste, dans le cadre de notre recherche, nous avons privilégié les études sur leur analyse et définition en relation au contexte professionnel et dans le cadre des processus de recrutement. En ce sens, nous nous sommes appuyés sur les conclusions de Sharma qui définit les soft skills comme « des compétences qui font référence à la capacité de communiquer et d'interagir avec les autres salariés, et comprennent les compétences en communication, les compétences interpersonnelles, la gestion du temps, le travail d'équipe et la coopération, ainsi que la capacité à motiver les subordonnés, le management de conflit et le leadership »⁶.

La définition des compétences transversales reliées au contexte professionnel, c'est-à-dire les compétences génériques mobilisables dans diverses situations professionnelles, fait également référence, d'une part, aux contributions de la Commission européenne selon laquelle « la compétence réside dans le choix, l'utilisation et la combinaison des ressources afin de se comporter d'une manière appropriée dans un contexte particulier⁷ ». D'autre part, aux travaux de France Stratégie qui distinguent les compétences transversales en deux catégories : celles qui ne sont pas dépendantes d'un contexte professionnel particulier mais qui sont néanmoins indispensables pour l'exercice d'un grand nombre de métiers et les «compétences qui correspondent à des aptitudes comportementales, organisationnelles ou cognitives ou encore à des savoirs généraux communs aux métiers ou aux situations professionnelles »⁸.

⁶SHARMA Meenakshi. « How Important Are Soft Skills from the Recruiter's Perspective » in : CFAI Journal of Soft Skills. Juin 2009, Vol. 3 Issue 2, p 19-28.

⁷Commission européenne. Description des compétences transversales et personnelles nécessaires pour l'emploi, Young Employment System for Mobility in Europe, Mai 2012.

⁸Centre d'analyse stratégique, «Compétences transversales» et «compétences transférables» : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles, Note d'analyse 219, Avril 2011.

2. L'organisation de l'enquête

L'enquête s'est déroulée de juin 2015 à juillet 2016 et s'est articulée en 4 phases principales.

Phase 1 - Construction du questionnaire et définition des échantillons

Une première ébauche a d'abord été proposée par la Maison de l'emploi et de la formation de Nanterre et discutée ensuite au sein du Comité de pilotage du projet « Erasmus+ RMT », composé des représentants des deux autres partenaires franciliens, la Région Ile-de-France et l'Institut Européen Recherche et Formation.

Deux questions principales ont participé à la définition de notre hypothèse de départ :

- Au-delà des compétences interculturelles et des hard skills, les expériences à l'étranger favorisent-elles le développement de ces soft skills de plus en plus recherchés sur le marché du travail européen ?
- Dans le cadre du choix d'un candidat, les recruteurs établissent-ils un lien entre ces soft skills et l'expérience à l'international ?

Pour réduire les difficultés potentielles des interviewés à exprimer clairement les critères précis qui font la valeur ajoutée des personnes ayant bénéficié d'une expérience à l'international et leur permettre d'ajouter tout autre avis pertinent venant de leur expérience, la proposition initiale prévoyait des questions fermées (oui / non), ponctuées de questions ouvertes sur les trois axes d'analyse suivants :

- 1 La prise en compte des compétences interculturelles et des hard skills pour connaître, d'une part, les critères sur lesquels s'appuient les personnes interrogées pour choisir un candidat ainsi que la manière dont ils prennent en compte la compétence interculturelle et les hard skills. D'autre part, et ce lors du traitement des données, pour connaître le lien entre les soft skills et les compétences interculturelles.
- 2 La place des soft skills dans le recrutement en général (avec ou sans mobilité internationale) permettant d'appréhender : le niveau d'importance accordé aux soft skills par les employeurs interrogés, dans le cadre des recrutements en général ; le lien entre mobilité internationale et le développement des soft skills ; le lien entre soft skills et employabilité des personnes ayant bénéficié d'une expérience à l'international.
- 3 La mobilité internationale permet-elle de développer des soft skills ? Cet axe représentant le moyen d'étudier le lien entre soft skills et mobilité internationale et de comprendre l'éventuel effet positif induit lorsqu'un candidat présente une telle expérience.

Pour garantir la comparabilité des résultats, des consignes communes pour la passation des entretiens ont été également définies. La priorité étant donnée au face-à-face, les entretiens via skype devant rester très limités.

La version définitive du questionnaire a été élaborée par l'ensemble des partenaires lors du deuxième séminaire transnational qui a eu lieu en Espagne, en 2015.

La construction du questionnaire a été très enrichissante, notamment en raison de l'équipe multiculturelle impliquée dans le projet, mais également en raison de la variété des activités de chaque partenaire. Cependant, nous avons été confrontés à la nécessité d'harmoniser les items initiaux pour prendre en compte les spécificités culturelles de tous les pays, en termes des concepts utilisés ou encore des modalités d'administration du questionnaire. C'est le cas pour la définition des échelles de notation qui dans la version initiale privilégiaient l'utilisation d'une notation en 5 points plutôt que des réponses fermées (« oui/non »). Ainsi, suite aux analyses de l'ensemble des partenaires, il a été décidé de ne pas utiliser ces échelles mais plutôt des « rangs », afin d'obliger les interviewés à faire un choix. L'objectif étant de nous assurer de la sensibilité des réponses apportées par les recruteurs.

Phase 2 – Test et validation du questionnaire

Cette phase, qui a été conduite entre juillet et septembre 2015, répondait à cinq objectifs principaux :

- 1 Valider la faisabilité de l'enquête en termes de cibles sectorielles et profils des interviewés. Pour les secteurs la proposition portait sur : commerce / vente, construction, humanitaire, industrie, services aux entreprises, tourisme, travail temporaire. La définition des profils des professionnels cible avait, quant à elle, identifié les responsables RH, chargés de recrutement, managers ou chefs d'entreprises.

- 2 Vérifier la compréhension des items proposés au sujet de la catégorisation des compétences telles que :

Les « hard skills »

- ✓ Qualification ;
- ✓ Connaissance et niveau de pratique d'une ou plusieurs langues étrangères ;
- ✓ Compétences techniques ;
- ✓ La maîtrise des outils informatiques spécifiques.

Les compétences interculturelles

- ✓ Curiosité, respect et ouverture pour les autres cultures ;
- ✓ Capacité à écouter, interagir et s'adapter aux personnes d'autres cultures ;
- ✓ Culture générale et intérêt pour les autres cultures ;
- ✓ Capacité à travailler avec des équipes interculturelles et des collègues originaires d'autres cultures ;
- ✓ Capacité à adapter son comportement en fonction de la culture de son interlocuteur.

Les soft skills

- ✓ Esprit d'initiative/autonomie/capacité à prendre des risques et des décisions ;

- ✓ Créativité (proposer des idées nouvelles et adaptées au contexte de l'entreprise) / Curiosité (intérêt pour des sujets variés, prise d'informations sur les nouveautés de son domaine d'activité) ;
- ✓ Confiance (en soi, en ses collègues et managers) / connaissance de ses axes d'amélioration ;
- ✓ Communication efficace (capacité à convaincre les autres et à adapter sa communication à son interlocuteur) / Aptitudes sociales (empathie, ouverture aux autres) ;
- ✓ Capacités d'organisation (capacité à planifier les étapes d'un projet, gérer son temps et ses priorités, anticiper les besoins) ;
- ✓ Capacité d'adaptation ;
- ✓ Capacité à travailler dans une équipe / Attention aux autres (capacité à répondre aux besoins des autres et à suivre leurs conseils).

- 3 Tester la première version du questionnaire grâce à la réalisation de 5 interviews dans chaque pays partenaires.

- 4 Éditer la version définitive des questionnaires dans les 5 langues du partenariat.

- 5 Valider la pertinence des axes d'analyse du questionnaire.

En fonction des retours des partenaires, des corrections ont été apportées. En effet, alors que dans la version initiale du questionnaire les questions fermées étaient suivies par des questions ouvertes, après la phase test, il a été choisi de placer ces questions ouvertes avant les questions fermées, afin de ne pas influencer les réponses des recruteurs. Cela nous a permis d'élargir notre connaissance des qualités prêtées par les recruteurs aux personnes ayant bénéficié d'une expérience à l'international. De plus, nous avons pu découvrir leur réel point de vue et beaucoup de réponses à ces questions ouvertes ont permis d'aller plus loin dans notre réflexion quant à la valeur ajoutée d'une expérience de mobilité. L'ouverture de ces questions a donc permis d'avoir de réels échanges avec les personnes interrogées, sur leurs pratiques et sur leur quotidien.

Phase 3 - « Interviews » et analyse des résultats

Entre octobre 2015 et février 2016, au total 146 interviews ont été réalisées. La saisie des données et l'analyse des résultats ayant eu lieu entre avril et juillet 2016.

Pour déterminer les modalités de saisie des résultats les plus appropriées et les méthodes d'analyse comparative des données, les partenaires ont bénéficié de l'expertise de l'équipe du Service Évaluation de la Région Ile-de-France. Transversal notamment aux deux dernières phases de l'enquête, ce pilotage nous a fourni un encadrement précieux pour le recodage des réponses aux questions ouvertes et a permis la formalisation de deux bases excel : la première destinée à la saisie des données des résultats dans chaque pays ; la deuxième pour transférer les données, réaliser des croisements dynamiques et formaliser les analyses, statistiques et qualitatives, présentées dans les pages qui suivent.

3. Les enquêtes pays

Avant de rentrer dans le descriptif des résultats, il nous semble important de résumer le contexte méthodologique de l'enquête et les modalités opérationnelles qui ont caractérisé le déroulement des interviews :

- Tous les partenaires ont d'abord effectué des prospections téléphoniques pour sensibiliser et informer les entreprises. Par la suite, un mail d'explication du cadre de l'enquête et de ses objectifs a été adressé aux responsables du recrutement.
- Les professionnels chargés de conduire les interviews ont été formés par les référents du projet « Erasmus+ RMT » au sein des organismes partenaires. La formation est intervenue à deux reprises : avant la phase test du questionnaire, réalisée sur 5 entreprises et après, pour expliquer les modalités d'administration du questionnaire, clarifier les doutes interprétatifs sur les items proposés, déterminer des modalités communes de compilation et saisie des résultats.
- Le nombre d'opérateurs impliqués a été variable en fonction des pays et des zones géographiques d'installation des entreprises. Au total 14 professionnels ont participé à l'enquête : 2 pour la région Ile-de-France (FR), la communauté Valencienne (ES) et la région Toscane (IT) ; 3 pour la région de Berlin (DE) et 5 pour le Royaume-Uni.
- 97 % des interviews se sont déroulées en face à face, 3% à distance via Skype et 90% sur les lieux de travail des personnes interviewées.

- À l'exception du Royaume-Uni qui, pour des raisons culturelles, a envoyé le questionnaire par mail à toutes les personnes cibles, les autres partenaires ont fait le choix de ne pas le soumettre avant les rencontres.
- La durée des interviews a également été variable, de 30 minutes à 2 heures maximum. Certaines personnes étant plus disponibles à représenter pas un élément contextuel dans le cadre de leur travail, d'autres plus intéressées aux thématiques proposées car la mobilité fait partie de leur vécu.
- Pour atteindre les objectifs de l'enquête, les partenaires ont pris contact avec plus de 250 entreprises. Bien que complexe, cette phase d'information et sensibilisation a été très utile car elle a permis de comprendre l'impact de la thématique et de mieux préparer les entretiens, la présentation des finalités, la gestion du temps et l'anticipation des éventuelles difficultés de compréhension pendant la passation.

En dépit du temps consacré à la recherche des entreprises qui a largement dépassé les estimations émises lors de la rédaction du projet, selon les partenaires cette prospection a permis de renouer des liens de coopération et d'établir de nouveaux partenariats en posant les bases pour faire évoluer les réseaux à plus long terme.

Par ailleurs, tous les partenaires impliqués ont souligné que les thématiques du questionnaire ont été très utiles, d'une part, aux entreprises pour mieux comprendre l'enjeu et l'impact des mobilités pour l'employabilité des candidats. D'autre part, ces échanges ont permis aux organismes partenaires de comprendre davantage les besoins en termes de développement des entreprises dans une optique de sécurisation des parcours de mobilité pour elles-mêmes, pour les professionnels impliqués dans l'encadrement des activités de stage et enfin pour les candidats.

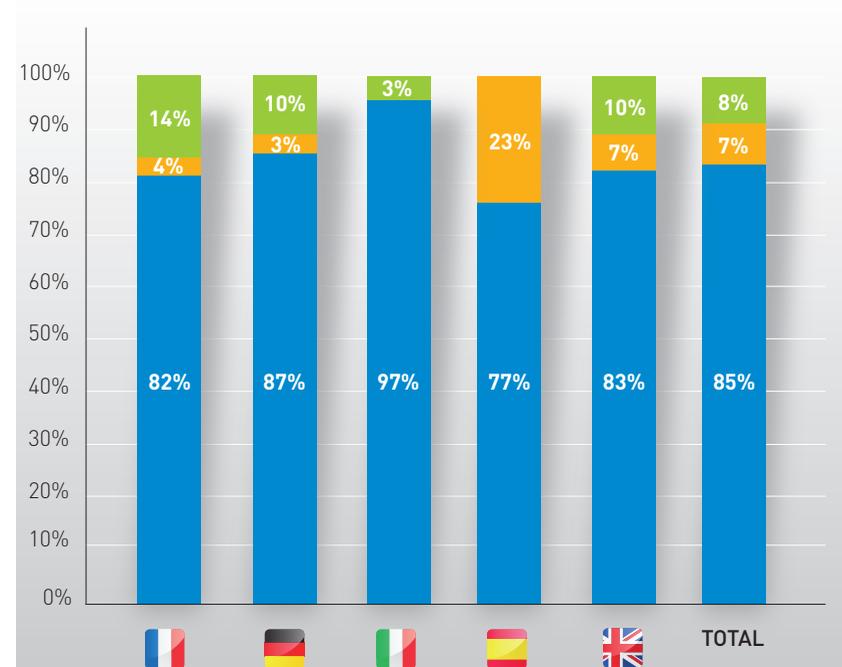


PORTRAIT DES ENTREPRISES

Tel que dans notre prévisionnel, au total 171 interviews ont été conduites : 50 en France, 30 en Allemagne, en Espagne, au Royaume-Uni et 31 en Italie.

Concernant le statut des entreprises, dans tous les pays la catégorie la plus représentée est celle des entreprises à statut privé. Notons que, du fait de la spécificité du réseau d'entreprises avec lesquelles travaille le partenaire italien - principalement des microentreprises et des PME du secteur artisanal - la catégorie « statut public » n'est pas représentée.

Graphique 1 : Statut des entreprises



■ Non lucratif
■ Public
■ Privé

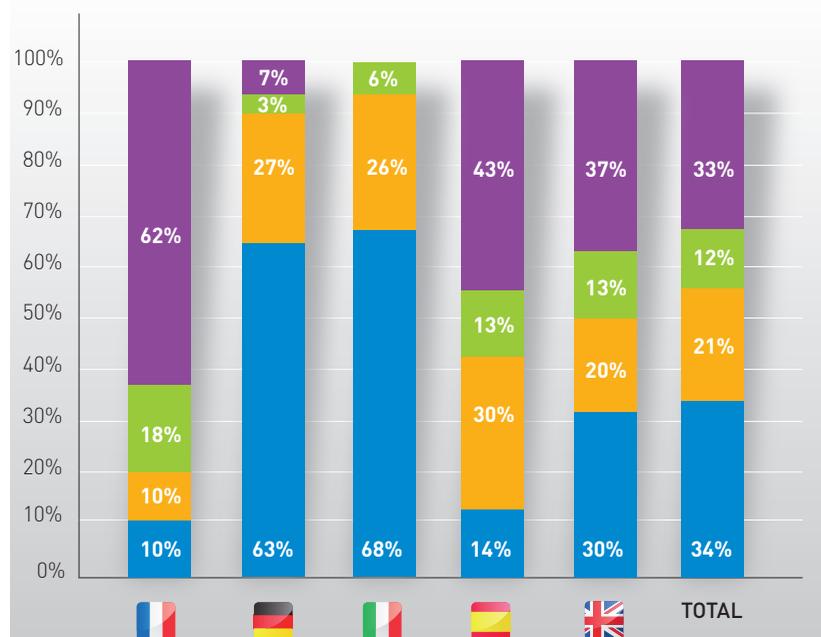
La répartition en termes de typologie d'entreprises a été discutée et validée par l'ensemble des partenaires. Lors du premier séminaire transnational, nous souhaitons que l'échantillon présente une forte représentativité des TPE et des PME pour deux raisons principales :

- 1 Les PME représentent 90 % de la totalité des entreprises dans l'UE. Elles constituent la colonne vertébrale de son économie. Elles génèrent deux emplois sur trois. En 2013, plus de 21 millions de PME employaient près de 90 millions de personnes sur le territoire de l'UE. Selon les rapports de la Commission européenne « elles stimulent l'esprit d'entreprise et l'innovation, en aidant à favoriser la compétitivité, la croissance économique et l'emploi en Europe »⁹. En ce sens, nous avons également introduit dans notre étude la définition adoptée par l'Union européenne, à savoir :
 - Microentreprise : elle emploie moins de 10 personnes et son chiffre d'affaires annuel (montant d'argent perçu à une période donnée) ou son bilan (état des actifs et des passifs de la société) n'excède pas 2 millions d'euros.
 - Petite entreprise : elle emploie moins de 50 personnes et son chiffre d'affaires ou son bilan n'excède pas 10 millions d'euros.
 - Moyenne entreprise : elle emploie moins de 250 personnes et son chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros ou son bilan n'excède pas 43 millions d'euros.
- 2 Ces trois catégories, à elles seules, représentent les 75% des entreprises qui accueillent des stagiaires européens dans le cadre des programmes de mobilité tel que l'ancien Leonardo da Vinci¹⁰.

⁹Recommandation de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises [notifiée sous le numéro C (2003) 1422] [JO L 124 du 20.5.2003, p. 36-41]. www.eur-lex.europa.eu/

¹⁰COMMISSION EUROPÉENNE. Leonardo da Vinci. Faits et chiffres. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2012 ISBN:978-92-79-23651-8. www.ec.europa.eu/

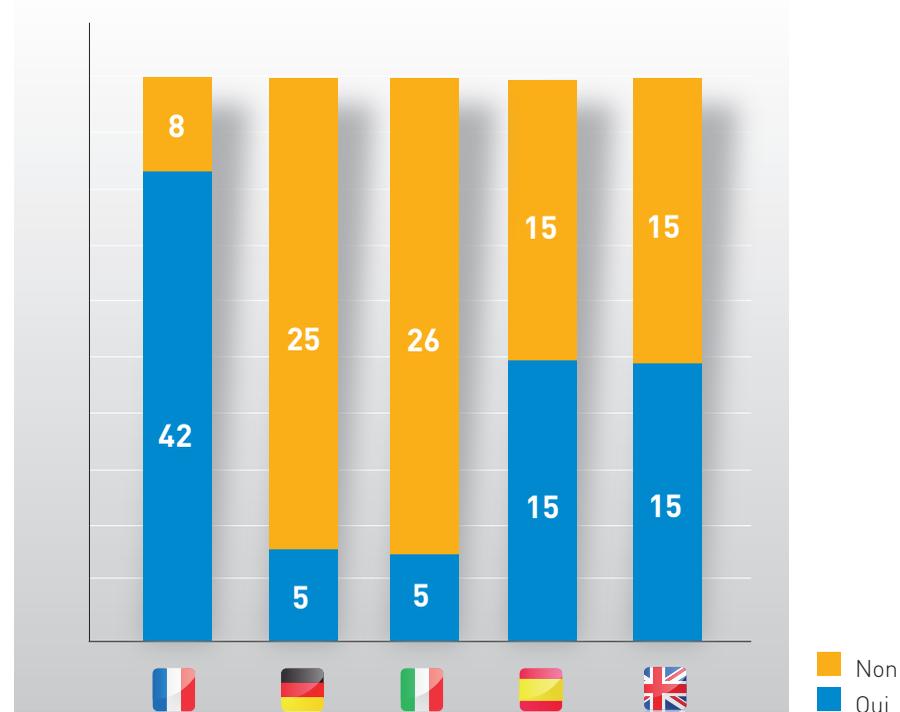
Graphique 2 : Taille des entreprises



- Plus de 251
- 51 à 250
- 11 à 50
- 1 à 10

En revanche, les répartitions française, anglaise et espagnole même si elles ne sont probablement pas représentatives des taux nationaux, elles reflètent respectivement les tissus économiques de la région Ile-de-France, des circonscriptions de Bristol et de Londres, et de la communauté Valencienne où la présence de grandes entreprises est plus élevée.

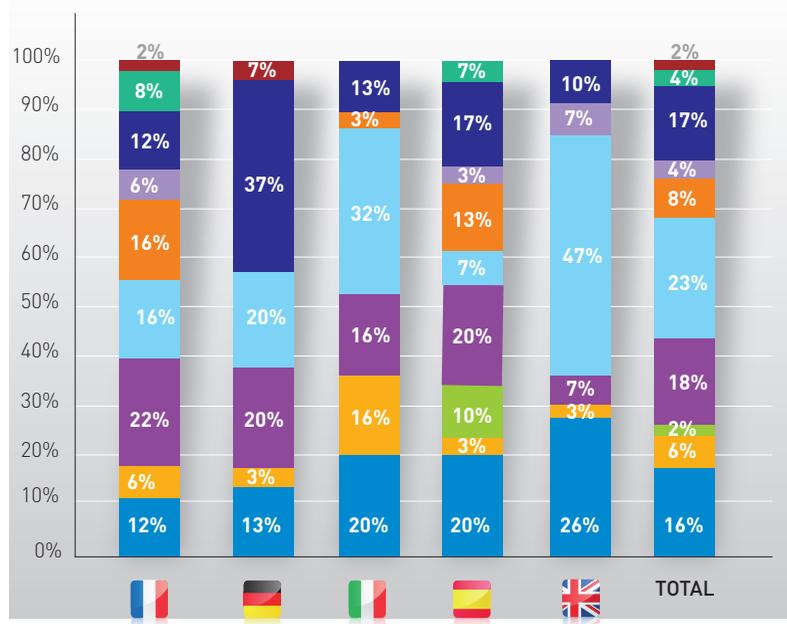
Graphique 3 : Appartenance à un groupe



Ces dernières considérations expliquent également les résultats en termes d'appartenance à un groupe, appartenance qui le plus souvent caractérise les grandes entreprises. Ainsi le taux le plus élevé est représenté par les entreprises franciliennes (85%), suivi par l'Espagne et le Royaume-Uni (50%). Et en dernier lieu, l'Italie et l'Allemagne avec un taux équivalent de 15%.

Pour la définition des secteurs économiques, la répartition des échantillons fait, cette fois, référence aux typologies des domaines les plus demandés par les bénéficiaires, et elle a été définie sur la base des statistiques conduites annuellement au sein des organismes partenaires.

Graphique 4 : Secteurs d'activité

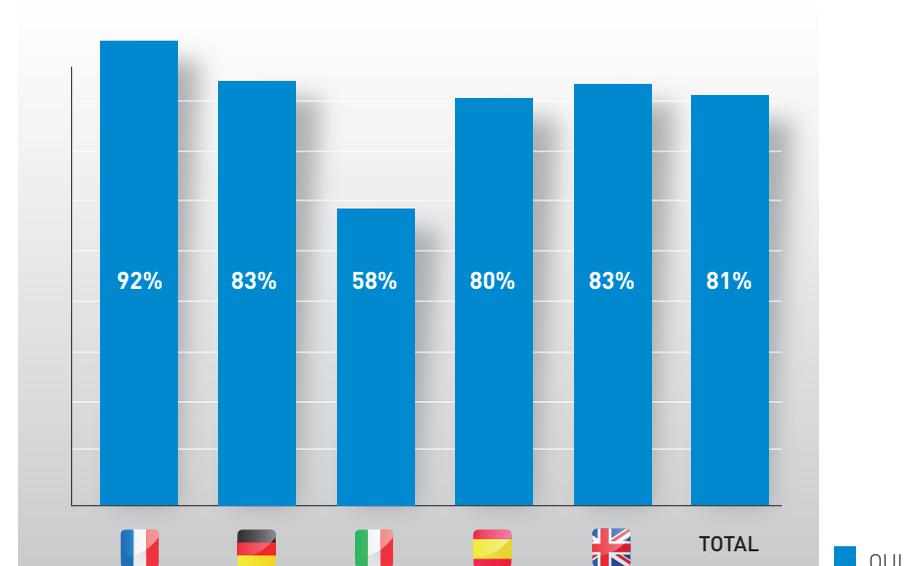


- Autre
- Services aux entreprises
- Industrie
- Tourisme
- Agences d'intérim
- Finance
- Social, éducation, recherche
- Construction
- Commerce/vente
- Transport

De ce fait, un effort important a été effectué par les organismes afin que la répartition prévisionnelle soit prise en compte dans sa totalité. Les résultats moyens correspondent pour la plupart aux taux issus de nos analyses, excepté pour le secteur touristique qui, en termes de placement en stage, représentent 25% des demandes au lieu des 17% indiqués dans la colonne « Total », et du secteur social dont les demandes se situent autour du 18% au lieu des 8%.

À la fin de de la première partie du questionnaire relative au portrait des entreprises, nous avons posé deux autres questions :

Graphique 5 : Avez-vous déjà recruté un candidat ayant bénéficié d'une expérience à l'international ?

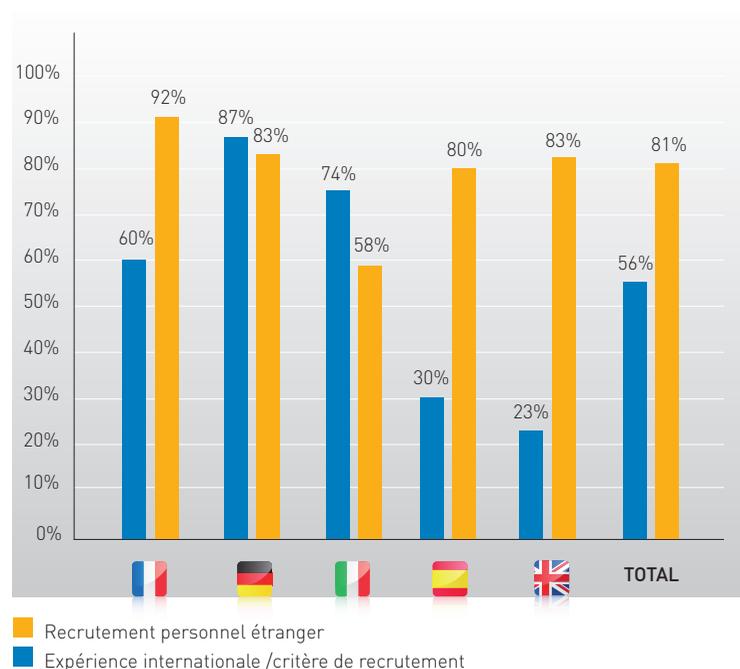


Dans le graphique pays, on constate que, à l'exception de l'Italie dont le résultat (58%) est cohérent avec la typologie d'entreprises et leur taux de propension à l'internationalisation, les taux de réponse dans les pays partenaires sont très positifs et s'alignent autour de 81%. La France va plus loin en atteignant 92%. À première vue donc, ces dernières données associées aux indicateurs présentés jusqu'ici, permettraient d'affirmer la cohérence des échantillons entreprises en relation aux objectifs principaux de l'enquête et aux hypothèses de départ.

Néanmoins, lorsqu'on constate les résultats de la deuxième question, « L'expérience à l'international est-elle un critère de recrutement ? », les taux baissent considérablement notamment pour la France (60%), l'Espagne (30%) et le Royaume-Uni (23%). La représentativité des grandes entreprises étant, dans ces derniers, la plus élevée, on pourrait s'attendre à ce que la réponse « oui » soit beaucoup plus importante. Et paradoxalement, pour l'Allemagne et l'Italie, dont les échantillons entreprises sont principalement représentés par une majorité de TPE et de PME, les taux grimpent : pour 87% des entreprises allemandes et 74% des entreprises italiennes, une expérience internationale constituerait un critère de recrutement.

Comment expliquer ces résultats assez contradictoires ?

Graphique 6 : Taux de recrutement de personnel étranger
Prise en compte de l'expérience internationale dans le recrutement



A ce stade de l'analyse pour tenter de donner une explication plus qualitative, nous prendrons à titre d'exemple la situation espagnole. En effet, les données montrent que 80% des entreprises espagnoles ont embauché des candidats ayant effectué une expérience à l'étranger et que le taux d'embauche des candidats d'origine étrangère atteint les 60%. Ces résultats mettent en évidence que même si 70% des entreprises ne prennent pas en compte l'expérience internationale comme critère de sélection, dans les faits 80% des personnes embauchées présentent ce critère.

La raison de cette apparente contradiction s'explique ainsi : en phase initiale d'administration du questionnaire, la plupart des interviewés tendent à associer implicitement l'expérience internationale avec la maîtrise d'une langue étrangère, la capacité de gérer des relations et des négociations avec des clients étrangers et ne prennent pas du tout en compte les retombées des expériences de mobilité internationale en termes d'évolution personnelle et professionnelle, ou des compétences transversales.

Le même cas de figure concerne les entreprises françaises et anglaises. Alors que pour les personnes interviewées en Italie et Allemagne il semblerait que l'expérience à l'international soit immédiatement interprétée de manière plus large comprenant des valeurs ajoutées plus transversales.



PORTRAIT DES INTERVIEWÉS

Au regard des données relatives aux professionnels interviewés, les résultats d'ensemble montrent que le profil le plus représenté est celui du « Manager » qui atteint les 60%, à l'exception de la France. La raison de cette moyenne est corrélée, encore une fois, à la typologie d'entreprises sélectionnées par les partenaires, à leur taille et à leur organisation locale.

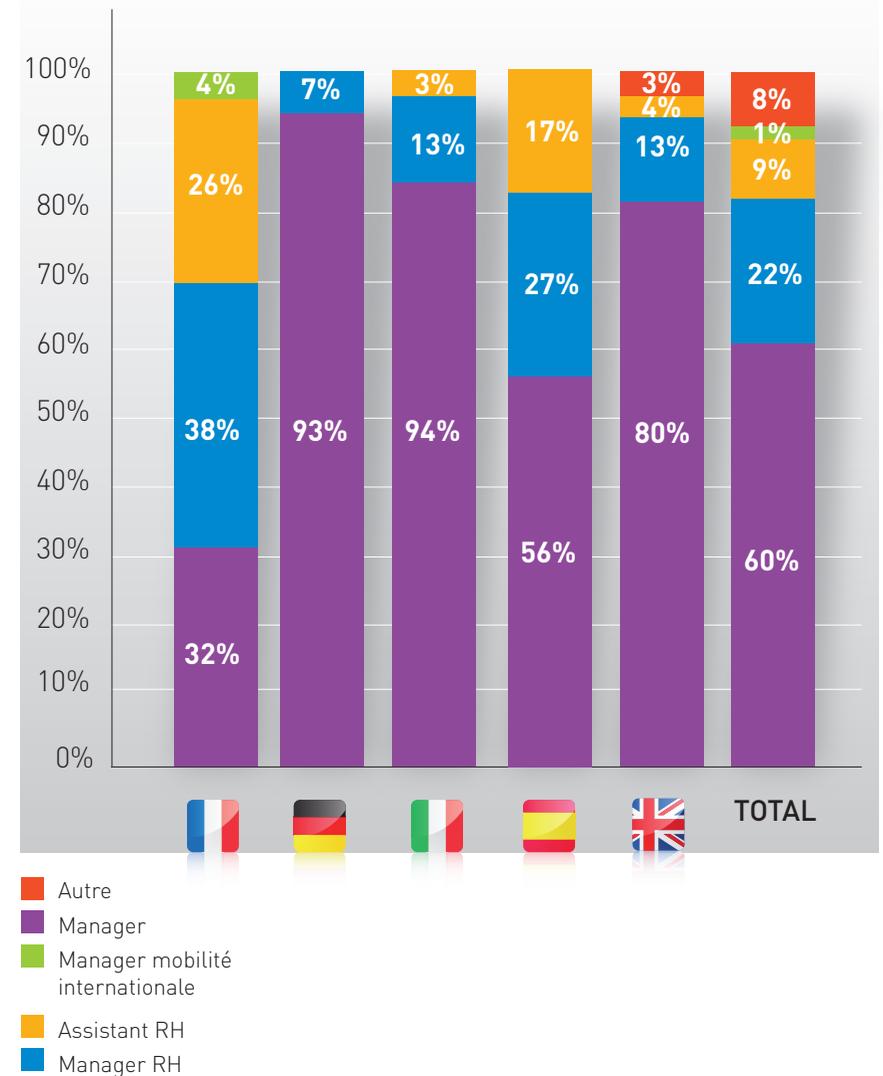
En effet, pour l'Italie et l'Allemagne dont respectivement 94 % et 90% des échantillons sont composés d'entreprises de 1 à 50 salariés, la catégorie « Manager » se réfère presque exclusivement aux entrepreneurs, gérants propriétaires et associés principaux. Le Royaume-Uni suit avec 50 % d'entreprise de la même taille et 80% d'interviewés gérants propriétaires.

Les données agrégées relatives aux PME et aux grandes entreprises, qui en Espagne se situent à 56% et en la France à 80%, permettent d'expliquer les pourcentages beaucoup plus significatifs en termes de représentativité des profils « RH » et « Assistant RH » par rapport aux autres pays.

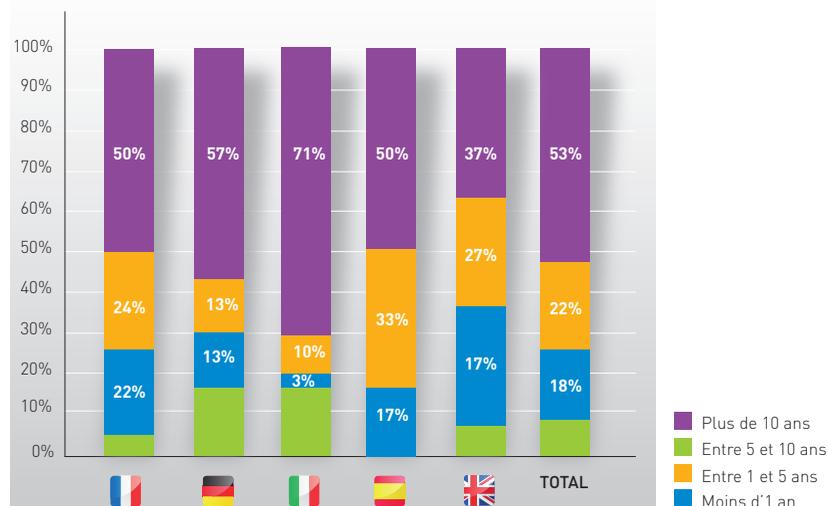
Concernant l'ancienneté dans la fonction, la moyenne pays des catégories allant de 5 à plus de 10 années d'expérience dans le recrutement, s'élève à 75 % et s'aligne notamment aux résultats français et allemands. Les données italiennes et espagnoles, avec un écart de 10% supplémentaires, harmonisent le taux britannique qui présente un résultat pour ces deux catégories de 64 %.

Dans le cadre de notre étude, cette donnée est très positive car le degré d'expérience peut attester d'une expertise dans l'évaluation des compétences mobilisables et potentielles, dans la maîtrise des processus de recrutement ainsi que des critères nécessaires à l'embauche pour toute catégorie de professionnel confondue.

Graphique 7 : Profil de poste actuel dans l'entreprise



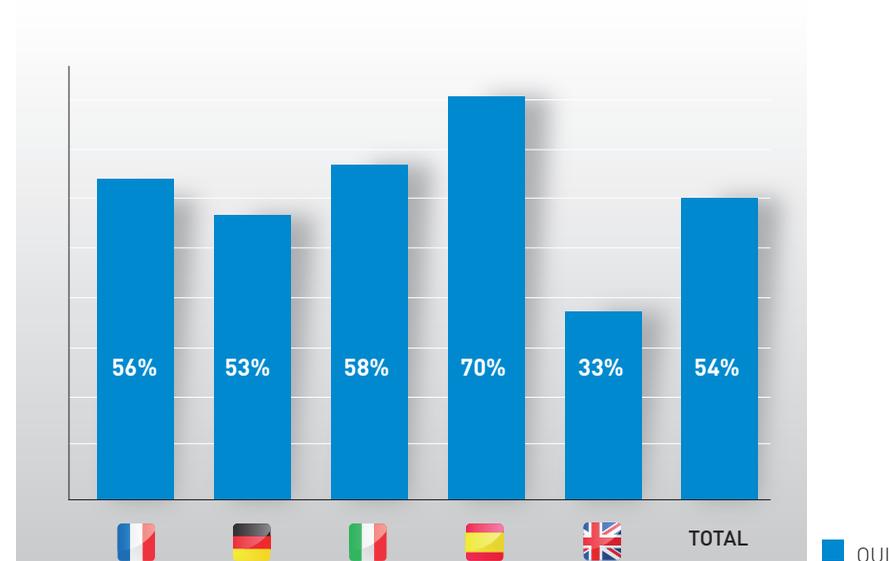
Graphique 8 : Expérience dans le recrutement



Par ailleurs, à l'exception du Royaume-Uni où la mobilité n'est pas pratiquée autant que dans les autres pays, la majorité des personnes interviewées dans chaque pays a bénéficié d'une expérience internationale, que ce soit au cours d'un programme d'échange, de leurs études ou d'une expérience professionnelle.

Ce résultat permet de penser que les personnes interviewées, pour leur majorité, connaissent particulièrement bien la plus-value d'une mobilité internationale et les compétences cachées qui en découlent. Ce point de vue est par ailleurs partagé par notre partenaire britannique qui, en dépit du taux relativement faible d'interviewés, a constaté que les professionnels ayant bénéficié d'une expérience à l'étranger étaient davantage conscients de la valeur ajoutée de la mobilité et des retombées pour l'employabilité. Ce sont d'ailleurs ces mêmes professionnels qui selon nos partenaires anglais et italien, ont accordé un temps supérieur lors des entretiens.

Graphique 9 : Avez-vous effectué une expérience à l'international (professionnelle, de mobilité, d'études...)

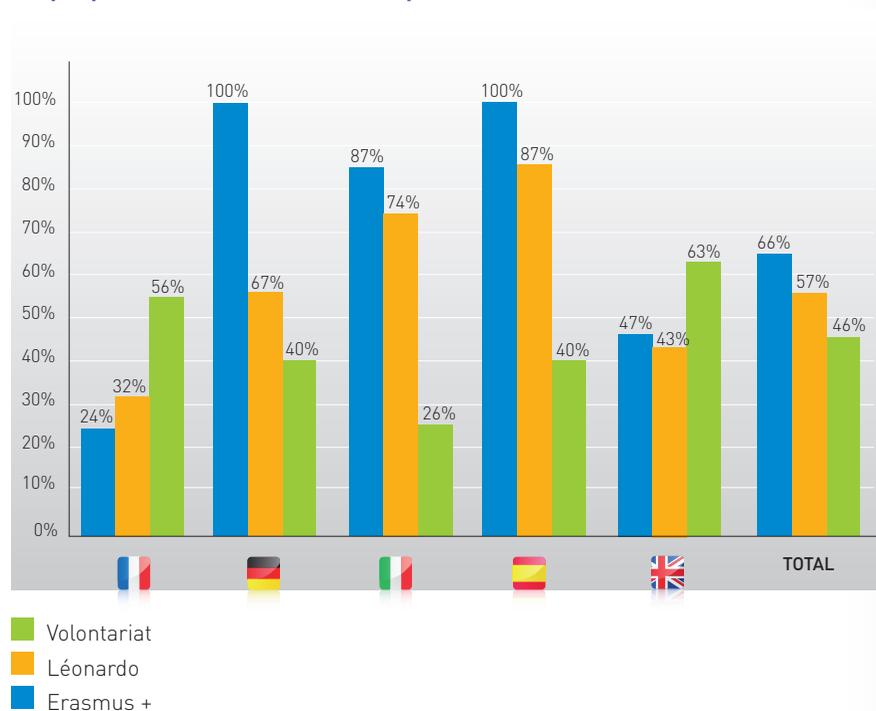


Enfin, les résultats de la dernière question posée aux interviewés sont à analyser en fonction de la composition des échantillons d'entreprises dans les pays partenaires. Les taux très élevés de connaissance des dispositifs de mobilité, notamment d'Erasmus+ et Leonardo da Vinci, pour l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne s'expliquent par la nature des relations de collaboration que ces organismes ont établies avec les entreprises interviewées. En effet, l'échantillon est composé presque en totalité d'entreprises qui accueillent des stagiaires européens dans le cadre de ces deux programmes. En revanche, l'échantillon du partenaire anglais était mixte : d'un côté les entreprises du réseau habituel, de l'autre des entreprises nouvelles ciblées pour répondre au plus près aux catégories sectorielles souhaitées dans l'étude.

Le taux de connaissance des programmes européens par les entreprises françaises est également corrélé au mode de prospection et à la composition finale de l'échantillon qui a été construit de manière mixte, avec des entreprises coopérant habituellement avec la Maison de l'emploi et de la formation de Nanterre, et via des contacts téléphoniques, faisant suite à des recherches internet, en fonction des secteurs ciblés et des prospections lors des salons pour l'emploi organisés en région parisienne.

Nous concluons cette partie en signalant que les échantillons pays ont été prédéterminés lors de la première phase de l'étude. L'objectif étant de pouvoir bénéficier d'avis, certes expérimentés au sujet des procédures de recrutement, venant à la fois d'entreprises ayant des expériences de programmes de mobilité et d'autres plus « neutres » venant de professionnels non concernés par ces dispositifs.

Graphique 10 : Connaissance des dispositifs de mobilité

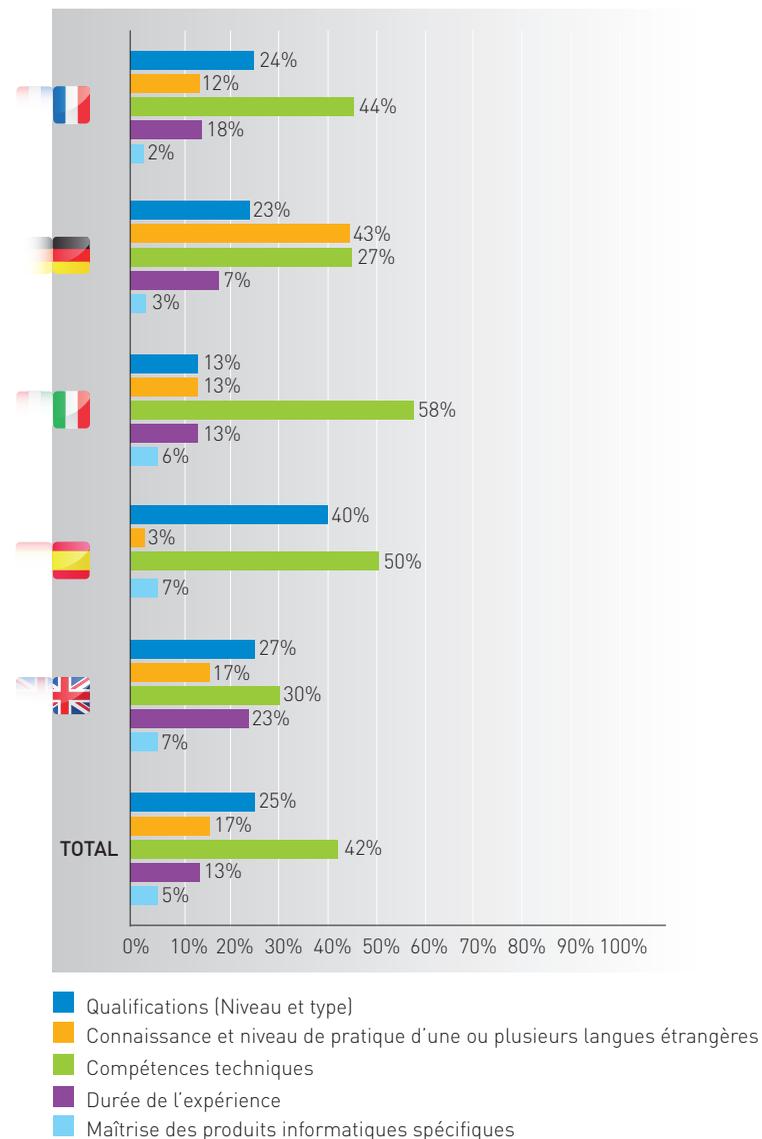


« HARD SKILLS », COMPÉTENCES INTERCULTURELLES, « SOFT SKILLS » ET MOBILITÉ

Cette troisième partie du questionnaire vise à faire état des critères de sélection que les entreprises prennent en compte dans le cadre des processus de recrutement. Bien que les pratiques soient influencées par les cultures, les résultats pays sont assez homogènes :

- Les « Compétences techniques » sont indiquées comme le critère le plus important, à l'exception de l'Allemagne qui place au premier rang la « Connaissance et le niveau de pratique d'une ou plusieurs langues ». Un résultat corrélé aux caractéristiques nationales des entreprises allemandes, où la langue anglaise est utilisée dans le contexte professionnel presque tout autant que la langue allemande.
- Suivent, la « Qualification », la « Connaissance et le niveau de pratique d'une ou plusieurs langues étrangères » et la « Durée de l'expérience », excepté pour le Royaume-Uni, pays pour lequel la « Durée de l'expérience » précède le critère « Connaissance et le niveau de pratique d'une ou plusieurs langues étrangères » avec un écart de notation de 6%.

Graphique 11 : Importance des « hard skills » dans le recrutement



Dans cette partie, notre objectif était de comprendre le point de vue des interviewés concernant l'importance des « compétences interculturelles » dans le cadre des processus de recrutement. Le questionnaire nous informe également sur la nature des compétences interculturelles développées à l'international, au-delà des compétences linguistiques, et sur leur transférabilité à d'autres situations.

Par ailleurs, l'objectif des questions ouvertes était de connaître le point de vue des interviewés sur le lien entre développement des soft skills et mobilité internationale et de comprendre les caractéristiques qu'une expérience à l'international permettrait de développer.

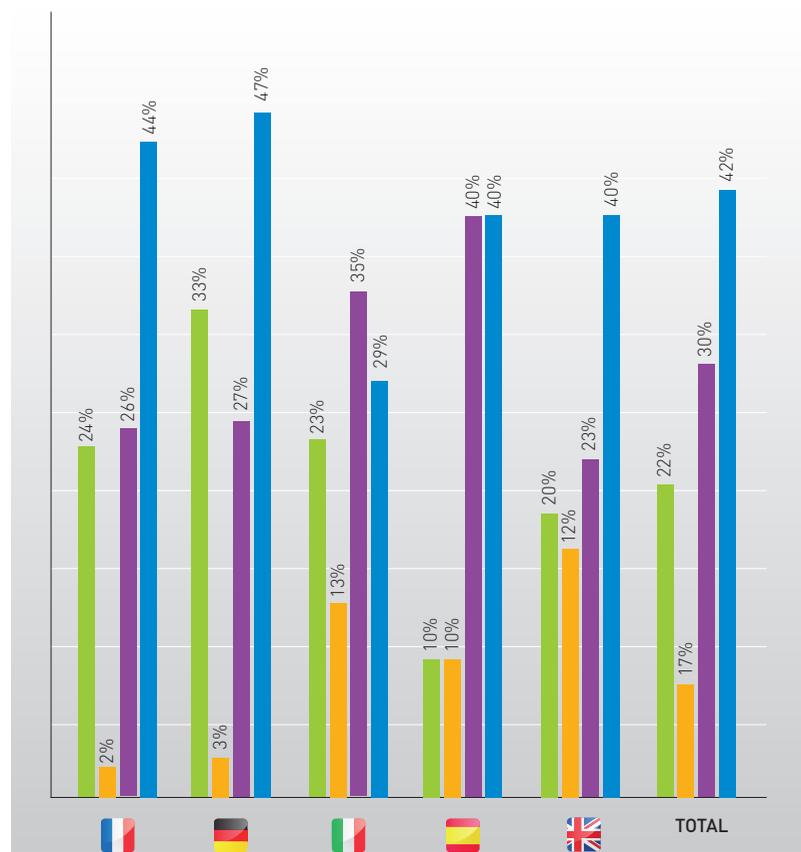
Au moyen de questions ouvertes, l'objectif de cette partie du questionnaire était également de comprendre si et comment les compétences interculturelles sont transférables, notamment lorsque la personne retourne travailler dans son pays d'origine. Par exemple, la compétence interculturelle « adaptation à d'autres cultures » permet-elle de développer la soft skill « adaptation », et ainsi de s'adapter par exemple à différents contextes professionnels, différentes personnes au sein d'une même culture ? Ou encore l'ouverture aux autres cultures devient-elle une ouverture d'esprit généralisable à d'autres sujets que celui de l'interculturel ?

Notons que cet exercice n'a pas été simple, que le champ de définition des compétences interculturelles est très large et que pour environ 30% de personnes interviewées, la notion d'interculturel n'était pas intégrée dans le descriptif des profils professionnels. De manière générale, nous avons pu observer que, quel que soit le contexte d'entreprise, les compétences interculturelles font partie de la routine : les usines et organismes avec ou sans filiales à l'étranger présentent tous des équipes pluriculturelles, pluriculturalisme presque oublié, non valorisé, et de ce fait non associé aux compétences interculturelles.

Les questions ouvertes nous ont permis d'avoir une idée du point de vue des interviewés sur ce sujet lorsque nous avons introduit la thématique des soft skills relative à la dernière partie du questionnaire. En effet, pour beaucoup d'entre eux, la déclinaison des compétences interculturelles proposée ici, a été associée aux soft skills proposés dans la partie suivante, et de ce fait le caractère transférable des compétences interculturelles est devenu plus lisible. Par exemple, « l'adaptation » et « l'ouverture à d'autres cultures » ont été associées aux soft skills « adaptation et ouverture d'esprit ».

Les capacités de communication, au sens large du terme, sont revenues de manière récurrente comme compétences particulièrement développées lors d'expériences à l'international. Dans une moindre mesure, la capacité à travailler avec des équipes interculturelles, ou encore celle de remettre en question sa propre culture, au contact des autres, ont été également apparentées aux soft skills acquises lors de périodes de mobilité.

Graphique 12 : Les compétences interculturelles identifiées comme les plus importantes



- Curiosité, respect et ouverture pour les autres cultures
- Culture générale et intérêt pour les autres cultures
- Capacité à travailler avec des équipes interculturelles et des collègues originaires d'autres cultures
- Capacité à adapter son comportement en fonction de la culture de son interlocuteur

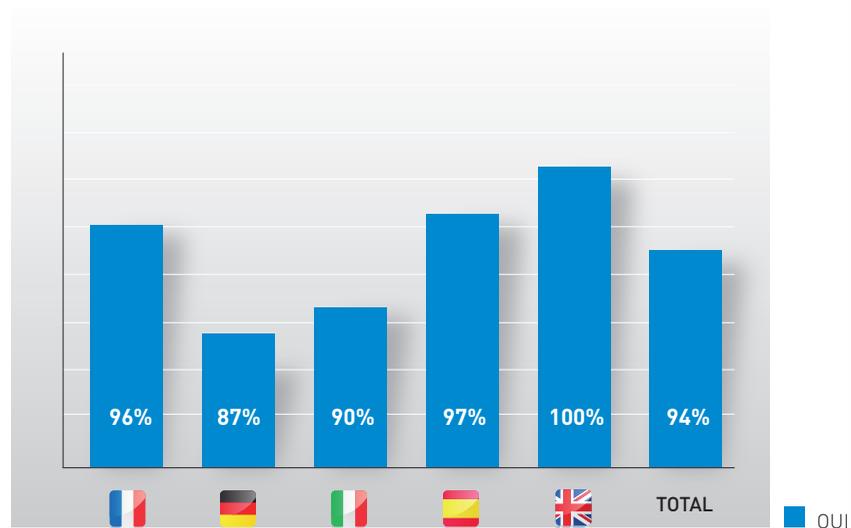
En dépit des difficultés d'interprétation, comme pour les hard skills, les résultats pays s'alignent et nous semblent généralisables. Les recruteurs placent au premier rang la « Capacité à adapter son comportement en fonction de la culture de son interlocuteur ». Le deuxième critère de sélection des composantes interculturelles le plus significatif est attribué à la « Capacité de travailler avec des équipes interculturelles ». Suivent la « Curiosité, respect et ouverture pour les autres cultures » et avec un taux beaucoup plus faible, la « Culture générale et l'intérêt pour les autres ».

La dernière partie du questionnaire visait à comprendre l'intérêt que les entreprises portent aux soft skills dans le cadre des processus de recrutement et vérifier dans quelle mesure la mobilité transnationale peut être une valeur ajoutée en termes de développement des compétences transversales valorisables lors des entretiens d'embauche.

Les résultats sont très positifs avec une moyenne générale de 94% tous pays confondus, avec un taux de 100% pour le Royaume-Uni, pays qui inscrit ces compétences parmi les plus importantes et recherchées sur le marché du travail¹¹. Suivent l'Espagne (97%), la France (96%), l'Italie qui présente un taux à 90% et enfin l'Allemagne dont le taux de réponses baisse de 7 points par rapport à la moyenne globale.

¹¹BRITISH COUNCIL. Culture at work. The value of intercultural skills in the workplace, 2013, www.britishcouncil.org.
 ALBANDEA Ines, GIRET Jean-François, L'effet des soft-skills sur la rémunération des diplômés, Net. doc. 149, CEREQ, janvier 2016.
 WORLD ECONOMIC FORUM, The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution, January 2016, www3.weforum.org.

Graphique 13 : Les soft skills sont -elles un critère important dans vos recrutements ?



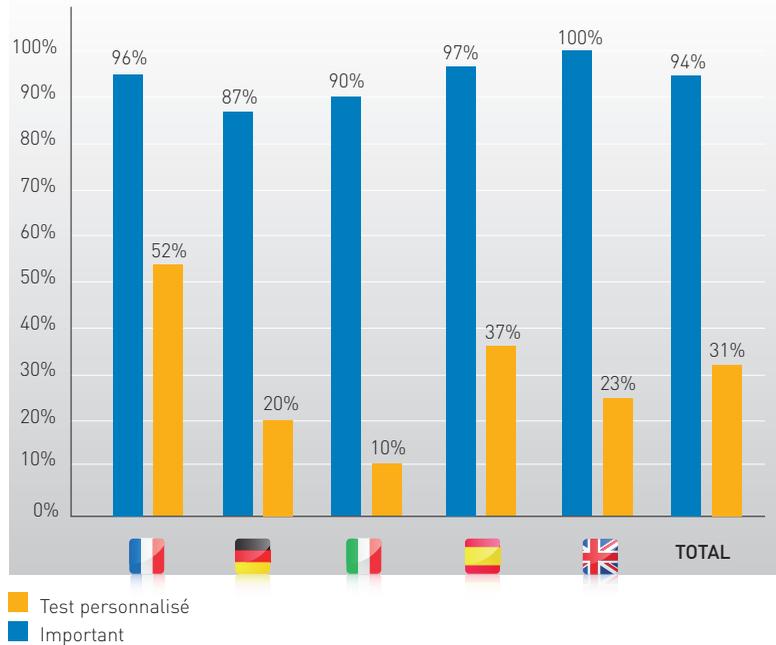
Au vu de l'importance que les recruteurs leur reconnaissent, nous nous sommes intéressés aux modalités d'évaluation en introduisant la question « Faites-vous passer des tests de personnalité au sein des processus de recrutement ? ». En effet, pour reprendre le fil des réflexions développées dans la partie « Contexte de l'étude », de nombreux experts soulignent la difficulté à évaluer les compétences transversales, tâche qui se complexifie davantage lorsque les recruteurs doivent également en déterminer la transférabilité dans un contexte professionnel déterminé :

« Identifier les soft skills, c'est d'abord prendre conscience qu'elles existent. Pour ce faire, on peut se poser la question de savoir ce qui rend une personne singulière. Dans le cadre, d'un recrutement, qu'est-ce qui caractérise la singularité de la personne qui postule ? Le recruteur qui est amené à rencontrer plusieurs candidats pour un même poste doit en ce sens définir la valeur ajoutée humaine que peut apporter telle ou telle personne pour un même poste "technique". En effet, il est important de garder à l'esprit que les soft skills sont au service des hard skills (compétences techniques). Elles vont permettre d'optimiser les aspects techniques du métier et les relations interpersonnelles en jeu dans le poste. Elles représentent en quelque sorte le "capital" humain de l'entreprise »¹².

Les résultats de notre enquête soulignent également que la question de leur évaluation reste ouverte car si l'on compare les taux relatifs à l'importance des soft skills dans chaque pays dans les processus de recrutement aux taux d'utilisation de tests de personnalité, nous constatons que cette modalité est relativement peu exploitée dans les entreprises : la France avec 52% présente le taux le plus élevé avec l'Espagne (37%), taux qui se justifie du fait que ces deux pays présentent la proportion la plus importante de grandes entreprises dans leurs échantillons. Les grandes entreprises disposent, en effet, de plus de moyens financiers et humains pour proposer cette typologie d'outils.

¹²BOURET Julien, HOARAU Jérôme, MAULEON Fabrice. Le Réflexe Soft Skills. Dunod, 2014.

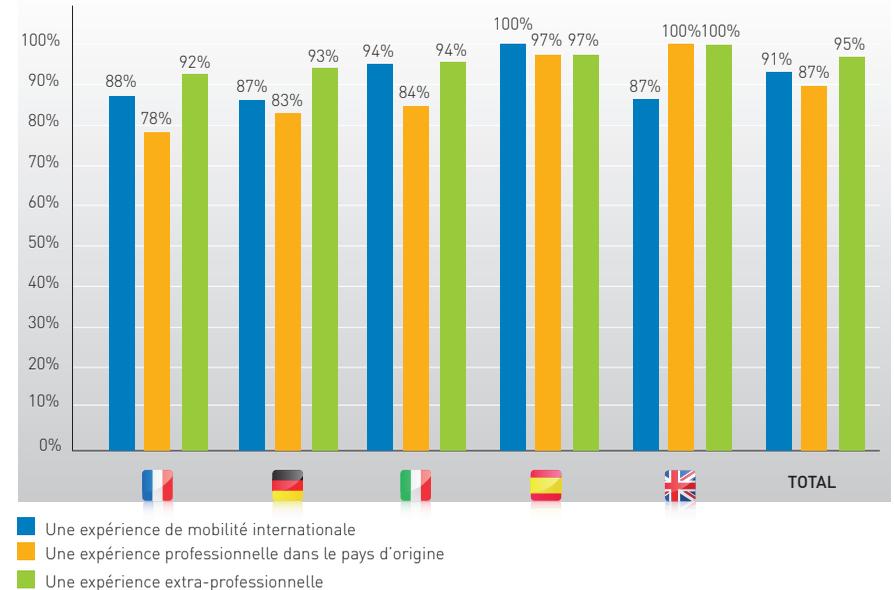
Graphique 14 : Importance des soft skills / Taux d'évaluation des softs skills au cours d'un recrutement



La thématique de l'évaluation aurait dû prendre plus de place dans notre étude. Proposer une seule question fermée sur l'utilisation des tests de personnalité, a certainement limité les réponses. Un complément de questions ouvertes nous aurait fait avancer en permettant aux interviewés de nous expliquer d'autres méthodes et pratiques internes ou locales ou bien d'aborder leurs éventuelles difficultés dans l'estimation de ces typologies de compétences.

Creuser davantage sur ce sujet, aurait permis d'obtenir des écarts plus marqués dans les items proposés. En effet, pour les interviewés, et ce dans tous les pays, les soft skills se développent au même rang lors d'« Une expérience de mobilité internationale », d'« Une expérience professionnelle dans le pays d'origine » et d'« Une expérience extra-professionnelle ».

Graphique 15 : Les domaines de développement des soft skills



En dépit des limites du questionnaire entreprises, ce résultat était très attendu. Les réponses sont unanimes : la mobilité favorise le développement des soft skills et plus particulièrement d'une « famille européenne » composée de sept capacités / compétences professionnelles transversales :

Communication efficace : avoir des qualités relationnelles, convivialité, gestion de ses émotions, ...

Adaptation : travailler dans des situations diverses, être à l'aise dans le changement, évoluer d'une situation à une autre avec aisance, ...

Organisation : être tourné vers la recherche de solutions, la résolution de problèmes, la gestion des priorités, ...

Travail en équipe : avoir du goût pour le travail collaboratif, capacité d'écoute, empathie, ...

Initiative : envisager de solutions nouvelles, être capables de sortir de chemins battus, ce que nos interlocuteurs anglo-saxons ont exprimé « to think outside de box » (littéralement « penser au-delà la boîte),

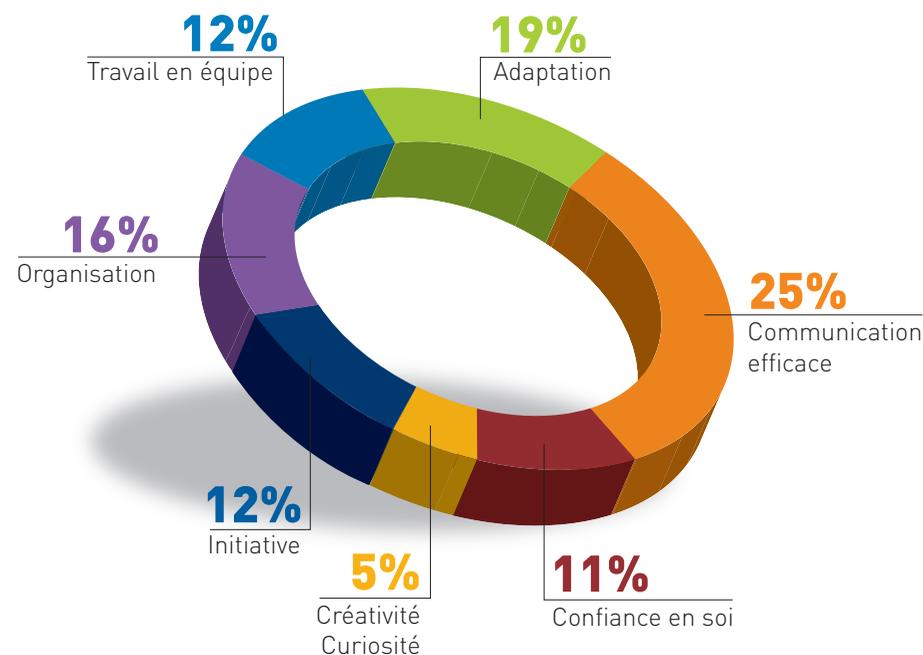
Confiance en soi : être engagé et impliqué dans son travail, être autonome et persévérant pour atteindre ses objectifs, ...

Créativité / Curiosité : poser des questions, avoir envie d'apprendre,¹³ ...

¹³Une description plus détaillée des indicateurs permettant de définir les soft skills utilisées dans le questionnaire est consultable sur demande.

A l'exception de la capacité « Créativité /curiosité », compétence dont le degré de transférabilité semblerait être encore davantage apprécié en fonction de la spécificité de certains métiers et domaines d'activité, l'enquête souligne également que l'ensemble des autres compétences sont importantes dans le cadre d'un recrutement, nécessaires à l'exercice de tout métier, et ce indépendamment du secteur, du statut, et du profil de poste recherché.

Graphique 16 : Les soft skills développées en mobilité



CONCLUSION

A travers cette enquête européenne, réalisée dans le cadre du partenariat stratégique « Erasmus+ RMT », nous avons cherché à mieux connaître la perception et la valeur ajoutée que les entreprises attribuent aux expériences de mobilité à l'étranger et d'en déterminer l'impact sur l'employabilité des bénéficiaires à la fois en termes d'acquis et de professionnalisation des participants.

Les résultats confirment et nuancent un certain nombre de postulats à l'origine de l'étude dont nous mentionnons les constats qui nous semblent le plus significatifs.

Le premier constat concerne l'impact des parcours de mobilité sur la typologie de compétences acquises : les résultats confirment que, au-delà des compétences langagières, techniques et interculturelles, les expériences à l'étranger représentent des contextes favorables au développement des compétences transversales professionnelles très recherchées par les recruteurs. De nombreuses études nationales et internationales (British Council, 2013 ; Cedfop, 2013 ; World Economic Forum, 2016) soulignent la valeur ajoutée des soft skills à visée professionnelle et ont établi des listes qui peuvent différer en fonction du contexte interculturel où elles ont été identifiées ou des visées sectorielles. La comparaison d'études récentes réalisées dans les pays partenaires, conforte nos résultats : les sept soft skills repérées par les interviewés - Communication efficace, Adaptation, Organisation, Travail en équipe, Initiative, Confiance en soi, Créativité Curiosité - apparaissent dans toutes les classifications et correspondent à celles les plus citées.

Les résultats de l'enquête suggèrent que la valeur ajoutée des expériences à l'étranger en termes d'employabilité serait principalement due à cette caractéristique « intrinsèque » de la mobilité d'offrir un lieu privilégié pour le développement des soft skills. Le lien entre softs skills et employabilité trouve d'ailleurs écho auprès d'autres recherches menées en France comme à l'international qui soulignent le rôle déterminant de ces compétences sur l'effet générateur d'opportunités professionnelles. A parité de diplômes et compétences techniques comparables, les jeunes ayant développé des compétences douces auraient plus d'opportunités de décrocher un emploi (Miller, 2016). D'autres études, conduites quelques années après l'insertion professionnelle, vont plus loin et mettent en évidence l'influence positive de ces compétences sur le niveau de rémunération et l'évolution de carrière (Cereq, 2016).

Si la valeur ajoutée de la période de mobilité en termes de soft skills est un constat partagé par les interviewés, notre enquête montre que la question de leur évaluation reste ouverte. Comment mesurer des compétences qui ont trait à l'intelligence émotionnelle ? Avec quels outils ? A qui revient la responsabilité de la tâche ?

L'analyse des résultats pays est homogène et souligne la disparité des moyens d'évaluation entre les entreprises de grande taille et les Petites et Moyennes Entreprises. Présentes dans la plupart des offres d'emploi, en l'absence d'outils et parfois de formation, en phase de sélection, les softs skills sont appréciées de manière subjective en fonction de l'expérience du recruteur. Difficiles à expliciter pour les candidats car elles supposent des capacités d'auto-analyse développées, elles sont tout autant complexes à détecter pour les employeurs qui doivent savoir poser les bonnes questions, analyser les comportements, la personnalité, détecter le potentiel, ...

Si la connaissance des programmes européens varie en fonction de l'échantillon pays, de nombreux professionnels interrogés pensent que s'impliquer dans les dispositifs de mobilité est une démarche trop complexe du point de vue administratif et soulignent la nécessité d'une plus grande communication sur le sujet de la part de l'Europe et des acteurs de la mobilité.

En conclusion, pour une meilleure valorisation et reconnaissance des périodes de mobilité, les résultats de l'étude suggèrent quatre axes de travail : impliquer davantage les entreprises en amont des parcours de mobilité, valoriser leur participation, définir un vocabulaire commun entre les situations d'apprentissage en mobilité et le monde du travail, formaliser et harmoniser les outils d'aide à l'évaluation des soft skills. Et nous y ajouterons, accompagner le positionnement des candidats au départ à l'aide d'outil d'explication pour une meilleure valorisation et mise en transparence de leur « capital humain », transversal et transférable durant toute leur carrière professionnelle.



BIBLIOGRAPHIE

ALBANDEA Ines, GIRET Jean-François, L'effet des soft-skills sur la rémunération des diplômés, Net.doc. 149, janvier 2016, CEREQ

AARNA Olav, ARENAS Begona, Sostenere il ruolo dei professionisti di IFP per migliorare l'occupabilità dei tirocinanti, 2015, www.trainvet.eu

ACADIE, INJEP, Étude exploratoire sur le recrutement et l'intégration des jeunes en entreprises, janvier 2015

AGEFA PME, Les pratiques de mobilité dans le cadre de l'éducation professionnelle, 2012

ARTIGAUD Emilie, AUBIGNAC Christelle, VINDE VOGEL Marie-Line, L'évaluation des "Soft-Skills" des managers de proximité: tentative de formalisation d'un objet insaisissable, EFMD; octobre 2011

BARMEYER Christophe, Peut-on mesurer les compétences interculturelles ? Une étude comparée France – Allemagne – Québec des styles d'apprentissage, 2004

BARRET Martyn, « The components of intercultural competence » in : Developing intercultural competence through education. Pestalozzi Séries No. 3. Conseil d'Europe, Strasbourg. Référence ISBN 978-92-871-7745-2. www.book.coe.int

BAZZOLI Alexandre, La mobilité internationale en Europe : en cabinet de recrutement, quelle approche pour favoriser la mobilité professionnelle européenne ? UGA IAE - Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble, 2013

BOURASSA France Compétences interculturelles : un modèle intégrateur inspiré de la psychologie des relations humaines, Université de Sherbrooke, Interactions Vol.1, N°1, Printemps 1997, 1997

BOURET Julien, HOARAU Jérôme, MAULEON Fabrice. Le Réflexe Soft Skills. Dunod, 2014

BRITISH COUNCIL, Culture at work, the value of intercultural skills, Booz Allen Hamilton and Ipsos Public Affairs, 2013

BROTTO Francesca, HUBER Josef, KARWACKA-VÖGELE Katarzyna, NEUNER Gerhard, RUFFINO Roberto, TEUTSH Rüdiger, La compétence interculturelle pour tous, apprendre à vivre dans un monde pluriel, Série Pestalozzi du Conseil de l'Europe n°2

CALMAND Julien, ROUAUD Pascale, SULZER Emmanuel, Séjours à l'étranger en cours d'études, une plus-value sur l'insertion en France ?, Céreq Bref n°348, septembre 2016

CCI Paris Île-de-France, INSEE, IAU, Chiffres-clés de la Région Île-De-France, 2016 et 2015

CEDEFOP, Lignes directrices européennes pour la validation des acquis non formels et informels, Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2016

CENTRE FOR INTERNATIONAL MOBILITY, Hidden Competences, Faktaa, avril 2013

CÉREQ, ERASMUS +, Mobilité Européenne et valorisation de l'apprentissage, Étude d'impact (2012-2015), 2016

COMMISSION EUROPEENNE, Description des compétences transversales et personnelles nécessaires pour l'emploi, Young Employment System for Mobility in Europe, Mai 2012

COMMISSION EUROPEENNE, Recommandation du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises [notifiée sous le numéro C (2003) 1422] [JO L 124 du 20.5.2003, p. 36-41]. www.eur-lex.europa.eu/

COMMISSION EUROPÉENNE. Leonardo da Vinci. Faits et chiffres. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2012, ISBN:978-92-79-23651-8. www.ec.europa.eu

COMMISSION EUROPÉENNE, The Erasmus Impact Study, Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2014

COMMISSION EUROPÉENNE, Effets de la mobilité sur les compétences et l'employabilité des étudiants et sur l'internationalisation des établissements d'enseignement supérieur, Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2014

COMMISSION EUROPEENNE, CEDEFOP, ICF International, European inventory on validation of non-formal and informal learning : country report France, Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2014

CRISTALDI Maria Grazia, What is Problem Solving? Le Soft Skills che fanno la differenza, janvier 2016

CRISTALDI Maria Grazia, Competenze trasversali. Cosa ti distingue dagli altri candidati?, avril 2016 url : www.mgcrystaldi.com

DGESCO, CÉREQ-IREDU, CIEP, Langues et employabilité, Rapport d'enquêtes, projet européen LEMP, 2015

Dizionario delle competenze trasversali, url : www.hr.fbk.eu/sites/hr.fbk.eu/files/dizionario-competenze_trasversali.pdf

D. GONZÁLEZ Francisco, La Generalitat Valenciana toma aire con la mejora de la economía, El Mundo, octobre 2015.

EURÉCIA, Pourquoi les attitudes de vos salariés priment-elles sur leurs aptitudes ? 27/09/2016

FBH Cologne, IBW Wien, Wilke, Maack und Partner Hamburg, Final Report - Identification of future skills needs in micro and craft (-type) Enterprises up to 2020, 2010

GARREAU DE LOUBRESSE Dominique, Les 8 « Soft-Skills » les plus recherchées par les entreprises, 04/12/2014, url : www.atoutscompetences.blogspot.fr

GIUNTA Raimondo, Competenze trasversali il fascino discreto delle competenze trasversali, avril 2016, url: www.aetnanet.org

GUISSE Nelly, HOIBIAN Sandra, Une vision positive de la mobilité internationale des jeunes, CRÉDOC, octobre 2015

GUYOT Etienne, MOROT-VIDELAINE France, SAVELLI-THIAULT Isabelle, , Enjeux Île-De-France – L'économie francilienne en bref, CCI Paris Île-de-France, CROCIS, septembre 2014

HIGGINBOTTOM Karen, Graduates with Soft Skills will become Increasingly Important, Forbes Leadership, mai 2015

INOUE Yukiko, Cultural Fluency as a Guide to Effective Intercultural Communication: The Case of Japan and the U.S., Journal of Intercultural Communication, novembre 2007

KALEIDO'SCOP, AGENCE ERASMUS+, Mobilité Européenne et retour à l'emploi, Étude d'impact, 2014

KOSCHECK Stefan, Soft skills more important than formal pedagogic qualifications, BWP-Heft, 2015

LE BELZER Julie, Les « Soft-Skills », kézako ?, 28/04/2014, url : www.business.lesechos.fr

LEUNG Stuart, Here Are the Soft Skills Most Important to Your Business, Sales Force Blog, août 2014

MARÍN Guillermo, 95.000 trabajos se quedan sin cubrir en España por falta de cualificación, Cadena SER, 28/01/2016, consulté le 14/02/2016, url : www.cadenaser.com

MCFARLIN Kate, The Importance of Soft Skills in the Workplace, Small Business, octobre 2015

MESTRES I SALUD Laia, Competencias más demandadas por el Mercado laboral, Educaweb, 28/05/2012, url: www.educaweb.com

MEYER Ruth, Soft Skills fördern, 2. Auflage 2011, hep verlag ag

MILLER Marine, Pour trouver un emploi, la personnalité compte plus que les stages, Le Monde, avril 2016

MOSER Miriam, Trained in Germany: a source of skills for your career, 2012 - Soft skills: Conducting a conversation as equals, Alumniportal Deutschland, 2012

OLIVER Ramón, Habilidades que dan empleo, El País, jan 2016, url: www.economia.elpais.com

PALUMBO Claudio, L'attenzione alle competenze trasversali: in Italia, nelle imprese, in Europa, 04/06/2015

PHILIPOSE Lily, GERMANY: Hard facts about soft skills in universities, University World News, 2010

RENEWABLE ENERGY ASSOCIATION, UK renewable energy jobs grow over 7 times faster than national average employment growth, consulté le 10/05/2016, url: www.r-e-a.net

RH DE NOÉ, Les "Soft-Skills", éléments déterminants dans le recrutement?, avril 2014

ROSENBERG MCKAY Dawn, Soft Skills – What are they and why do you need them?, About Careers novembre 2015

RPIC-ViP, Transférabilité de compétences entre secteurs économiques : rôle et importance pour l'emploi au niveau européen, Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne ISBN 978-92-79-20947-5, 2011

SCHOEFFEL Véronique, GARRIZZO-DESSIEX Françoise, Compétences interculturelles dans la coopération internationale, CINFO, 2011

SECRETAN-KLAY Aurélie, L'importance des softs skills, Forum Magazine, avril 2009

SHARMA Meenakshi, "How Important Are Soft Skills from the Recruiter's Perspective » in : Journal of Soft Skills, CFAI Juin 2009, Vol. 3 Issue 2, p 19-28

SIMARD Gilles, LÉVESQUE Ginette, La GRH mesurée ! 2004

SUBILEAU Nicolas, DE SAINT-ALBIN Alix, Évaluation des bénéfices d'une mobilité internationale sur l'insertion professionnelle et sur l'activité des entreprises régionales, synthèse du rapport final d'évaluation, Pluricité, 2000

TILMAN Francis, Définir les compétences transversales pour les enseigner. «Compétences transversales» et «compétences transférables» : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles. Note d'analyse n° 219, Centre d'Analyse Stratégique, avril 2011 www.strategie.gouv.fr/system/files/2011-04-22_-na-competences-219.pdf

TORCH Ronald, The Growing Importance of Soft Skills in the Workplace, Torch Group, janvier 2013

TOVEY Alan, Is youth unemployment as bad as the figures suggest?, The Telegraph, mai 2016

UNION CAMERE, Alimentare il digitale, Il futuro del lavoro e della competitività dell'Italia, Camere di commercio d'Italia, 2015

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI INTERNAZIONALI DI ROMA, AGORA, Transnational Placement Scheme For Translation Students, Survey on barriers to internship implementation and interns' mobility, 2015

WORLD ECONOMIC FORUM, The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution, January 2016, www3.weforum.org

SITOGRAPHIE

www.businesslocationcenter.de
www.cedefop.europa.eu
www.datosmacro.com
www.de.statista.com
www.ec.europa.eu
www.elmundo.es
www.gov.uk
www.istat.it
www.randstadt.es
www.iledefrance.fr
www.insee.fr
www.eur-lex.europa.eu
www.regione.toscana.it
www.researchbriefings.parliament.uk
www.statistik-berlin-brandenburg.de
www.success-and-career.ch
www.ticpymes.es
www.tradingeconomics.com

TABLE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Statut des entreprises
Graphique 2 : Taille des entreprises
Graphique 3 : Appartenance à un groupe
Graphique 4 : Secteurs d'activité
Graphique 5 : Avez-vous déjà recruté un candidat ayant bénéficié d'une expérience à l'international ?
Graphique 6 : Taux de recrutement de personnel étranger – Prise en compte de l'expérience internationale dans le recrutement
Graphique 7 : Profil de poste actuel dans l'entreprise
Graphique 8 : Expérience dans le recrutement
Graphique 9 : Avez-vous effectué une expérience à l'international (professionnelle, de mobilité, d'études...)
Graphique 10 : Connaissance des dispositifs de mobilité
Graphique 11 : Importance des hard skills dans le recrutement
Graphique 12 : Les compétences interculturelles identifiées comme les plus importantes
Graphique 13 : Les soft skills sont-elles un critère important dans vos recrutements ?
Graphique 14 : Importance des soft skills / taux d'évaluation des soft skills au cours d'un recrutement
Graphique 15 : Domaines de développement des soft skills
Graphique 16 : Les soft skills développées en mobilité

COPYRIGHT

Coordination de l'édition :
Institut Européen Recherche et Formation
55, rue Au Maire
FR- 75003 Paris

contact@ierf.net

Conception graphique : Thierry MARCHAND

Cet ouvrage est en accès libre téléchargeable sur le site : www.erasmusplus-rmt.net.
La reproduction sur un support papier est possible sous certaines conditions : Gratuité et respect de l'intégrité des documents reproduits.

Merci de citer cette publication comme suit : « Ce document a été réalisé dans le cadre du projet « Erasmus+ RMT : Le Renouveau de la Mobilité Transnationale une nouvelle opportunité pour les personnes en insertion et les entreprises », avec le soutien financier de l'Union Européenne dans le cadre du programme Erasmus+ (2014-1-FR01-KA200-008757 – Action clé 2 – Coopération en matière d'innovation et d'échange de bonnes pratiques).



Paris - FRANCE
www.ierf.net • contact@ierf.net

Coordinateur



Paris - FRANCE
www.iledefrance.fr • gilles.bonnet@iledefrance.fr



Paris - FRANCE
www.mefnanterre.fr • mail@mefnanterre.fr



Florence - ITALIE
www.cedit.org • info@cedit.org



Bristol - ROYAUME UNI
www.euplanet.net • epn@euplanet.net



Valence - ESPAGNE
www.esmovia.es • esmovia@esmovia.es



Berlin - ALLEMAGNE
www.berlink.eu • info@berlink.eu

Pour en savoir plus :
www.erasmusplus-rmt.net

