

Les Soft Skills dans la culture d'entreprise



Co-funded by
the European Union



Co-funded by
the European Union

Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation de son contenu, reflétant uniquement les opinions des auteurs. La Commission ne peut être tenue responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations contenues dans cette publication.

Version du 2 janvier 2024

Table des matières

Préambule	5
Rappel	6
Retour sur "Soft Skills"	7
Chapitre 1 – Nouvelles méthodes de gestion des Ressources Humaines	8
1.1. Contextualisation et définition du management des Ressources Humaines	8
1.2. Aspects juridiques de la gestion des Ressources Humaines	9
1.2.1. Lois européennes	9
1.2.2. Lois des pays partenaires	10
1.3. Un processus européen de gestion des Ressources Humaines	24
1.3.1. Préparation du recrutement	24
1.3.2. Sélection du candidat	25
1.3.3. Onboarding	26
1.3.4. Vie quotidienne sur le lieu de travail	26
1.3.5. Offboarding	27
Chapitre 2 – La formation en situation de travail, une nouvelle perspective pour la formation aux Soft Skills	28
2.1. Contextualisation et définition de la formation en situation de travail dans la formation tout au long de la vie	28
2.1.1. La formation tout au long de la vie	28
2.1.2. La formation en situation de travail comme forme de formation tout au long de la vie	29
2.2. Aspects juridiques de la formation en situation de travail dans le cadre de la formation tout au long de la vie	29
2.2.1. Politiques européennes	29
2.2.2. Politiques des pays partenaires	31
2.3. Un processus de formation en situation de travail européen	34
2.3.1. Analyse de l'activité	35
2.3.2. Séquence préparatoire	35
2.3.3. Situations pratiques et phase de réflexion	35
Une nouvelle approche	37
Références	38
Annexes	39
Contacts	42

Préambule

Ce guide est la base de notre projet "Soft Skills 2.0", visant à développer des outils qui intègrent les Soft Skills dans les pratiques des Ressources Humaines (RH) et à développer un programme de formation en situation de travail des Soft Skills.

Le projet Erasmus+ "Soft Skills 2.0" s'inscrit dans la continuité du précédent projet Erasmus+ "Soft Skills". Il vise à aller plus loin que le projet précédent en développant un programme d'apprentissage en milieu de travail ainsi que des outils et des méthodes pour intégrer les compétences non techniques dans les pratiques de gestion des entreprises européennes.

L'objectif est de créer une méthode pour offrir un "service Soft Skills" complet aux personnes éloignées de l'emploi et/ou en situation de handicap et de construire des outils pédagogiques adéquats pour les futurs employés et pour les entreprises exprimant le désir d'intégrer les Soft Skills dans leur culture d'entreprise.

Chacun des sept partenaires européens du projet est soit une organisation à but non lucratif, un prestataire de services sociaux ou une entreprise sociale travaillant avec et pour des personnes éloignées de l'emploi et/ou handicapées. Ces personnes sont plus exposées au risque d'exclusion et désavantagées lorsqu'elles recherchent un emploi ou des cours. Il est donc impératif de faciliter leur progression et leur développement dans la société par tous les moyens possibles. Pour ce faire, nous proposons une méthode d'apprentissage par le travail et fournissons des outils aux organisations afin de leur permettre de prendre en considération les compétences non techniques acquises par ces personnes. Travailler avec différents pays, c'est aussi travailler dans des cadres juridiques nationaux différents.

Ce guide analyse les besoins et fait le point sur les spécificités et la transférabilité possible entre les pays partenaires, tant en termes d'apprentissage en situation de travail que d'outils de gestion des Ressources Humaines. Le guide étudie ainsi les obligations légales en matière de gestion des Ressources Humaines et de formation en situation de travail (AFEST) dans chaque pays partenaire du projet "Soft Skills 2.0". L'objectif est de fournir un parcours européen type intégrant les Soft Skills dans le recrutement et le management des entreprises européennes et de préciser les modalités de la formation en situation de travail en Europe.

Pour rappel

Notre approche considère les compétences non techniques (Soft Skills) comme des compétences personnelles et interpersonnelles, proches des traits de personnalité. Ces Soft Skills sont essentielles dans la vie professionnelle et complètent les compétences et connaissances spécialisées (Hard Skills). Contrairement aux Hard Skills, qui sont spécifiques à une ou plusieurs professions, les Soft Skills sont transversaux et peuvent être utilisés dans plusieurs contextes professionnels et personnels.

Hard skills	Soft Skills
Compétences et connaissances techniques	Compétences interpersonnelles et personnelles
Compétences spécialisées	Compétences interdisciplinaires

Les Soft Skills peuvent être séparées en deux groupes :

- Les Soft Skills, nécessaires pour communiquer et interagir avec d'autres personnes
- Les Soft Skills, qui sont des compétences internes, des perceptions et des attitudes qui se manifestent dans l'esprit d'une personne.

Les Soft Skills sont une ressource précieuse dans tout contexte personnel ou professionnel et sont aujourd'hui recherchées par les recruteurs et les employeurs. Elles sont utiles pour la formation, le choix de carrière ou la mobilité et concernent en particulier les groupes peu qualifiés. En effet, les personnes peu qualifiées ont moins de chances de trouver un emploi et la formation aux Soft Skills peut contribuer à améliorer leurs chances.

Qu'est-ce qui a été développé dans le projet Erasmus+ "Soft Skills" ?

Le premier projet Erasmus+ "Soft Skills" a permis de faciliter l'accès aux Soft Skills pour les personnes peu qualifiées et/ou en situation de handicap, afin d'accélérer leur insertion professionnelle. Après avoir créé un cadre de 20 Soft Skills (voir annexes) - la base du premier projet - le partenariat a permis de concevoir une méthode et de nombreux outils pédagogiques pour la formation et l'évaluation des compétences. En voici un aperçu :

Le catalogue "**European catalogue of Soft Skills references**" donne un aperçu de l'approche du projet en matière de Soft Skills: il contient la liste des Soft Skills, le cadre du projet, les niveaux d'acquisition et leurs définitions, ainsi qu'une description du processus d'acquisition des Soft Skills, du placement et de l'évaluation qui y sont liés.

Le kit "**Training kit for the implementation of Soft Skills**" donne toutes les informations sur la préparation et la mise en œuvre de la formation aux Soft Skills dans n'importe quelle organisation et avec n'importe quels apprentis. Le kit décrit en détail la méthode et le programme de formation et fournit des fiches récapitulatives des cours de formation pour chaque niveau. Il donne également des suggestions concernant les outils pédagogiques à utiliser à chaque étape de la formation ou l'attitude à adopter en tant que formateur.

Les cartes "**Tool cards to train Soft Skills**" présentent une collection de plus de 80 outils qui peuvent être utilisés pour la formation aux Soft Skills. Les outils sont basés sur l'expérience des partenaires du projet (outils qu'ils ont appris au cours de leur formation initiale ou tout au long de leur carrière professionnelle, ainsi que des outils développés et/ou adaptés plus spécifiquement pour ce projet). Ces outils nécessitent peu de matériel et peuvent être facilement appliqués à différents contextes. Le kit de formation explique plus en détail leur utilisation.

Le programme "**Training for trainers**" est un programme et un contenu de formation pour les formateurs, les superviseurs techniques, les tuteurs et les évaluateurs qui veulent apprendre à utiliser les outils du projet et à former aux Soft Skills sans problème.

Les techniques "**Facilitation techniques**" aident le formateur/le superviseur technique/l'évaluateur à soutenir ses apprentis dans la phase de consolidation d'une situation de travail. Ces techniques rassemblent des idées sur la manière de mettre en pratique les Soft Skills dans le travail quotidien. Cela permet aux formateurs d'agir en tant que modèles, d'arriver à conseiller leurs apprentis etc.

Le protocole "**Soft Skills placement and assessment protocol**" donne tous les moyens d'évaluer et d'attester l'acquisition de Soft Skills. Il décrit les différents moments et méthodes d'évaluation et donne des outils pour effectuer le placement et l'évaluation correctement.

Vous pouvez trouver tous les outils et détails de ce projet sur le site web : www.softskills-project.eu

Découvrons maintenant ce que le projet Erasmus+ "Soft Skills 2.0" va apporter.

Chapitre 1 : Nouvelles méthodes de gestion des Ressources Humaines

Les Soft Skills sont une combinaison de compétences sociales et relationnelles, de traits de personnalité et d'attitudes qui complètent les compétences techniques (Hard Skills). Aujourd'hui, les Soft Skills sont très recherchées par les recruteurs (entre 70% et 85% selon les pays européens) et les études montrent que 85% de la réussite et de la stabilité professionnelle proviennent des compétences sociales et relationnelles développées au fil des années. Les personnes travaillant dans le domaine des Ressources Humaines sont de plus en plus intéressées par l'intégration de ces compétences dans leurs processus de gestion et de recrutement.

Pour les personnes peu qualifiées ou handicapées, le fait de pouvoir mettre en avant ses compétences non techniques ou Soft Skills est un grand avantage. En effet, comme l'a dit Charles Darwin, "ce n'est pas le plus fort de l'espèce qui survit, mais celui qui s'adapte le mieux au changement". Les Soft Skills sont l'un des moyens de s'adapter au changement et leur reconnaissance et leur valorisation offrent de nombreuses opportunités : quelle que soit la qualification professionnelle ou l'emploi exercé, l'utilité des Soft Skills est universelle et transférable. Ce sont ces Soft Skills qui apporteront un plus à la candidature d'un futur employé et c'est leur identification qui fera la différence sur le marché du travail ou au sein d'une entreprise.

L'un des objectifs de ce projet est d'offrir des outils aux personnels des Ressources Humaines et aux recruteurs pour intégrer et prendre en compte de manière innovante les Soft Skills dans leurs processus de recrutement et de management. Ce guide présente à la fois les aspects juridiques européens et nationaux régissant les pratiques de gestion des Ressources Humaines dans chacun des pays partenaires du projet (France, Belgique, Autriche, Espagne et Slovénie) et un processus européen de gestion des Ressources Humaines parfaitement adapté aux contraintes juridiques rencontrées par ces pays.

1.1 Contextualisation et définition du management de Ressources Humaines

Qu'entend-on par gestion des Ressources Humaines ou par processus de gestion des Ressources Humaines ?

La gestion des Ressources Humaines est le processus qui consiste à gérer les personnes au sein des organisations de manière structurée et approfondie. Le département de gestion des Ressources Humaines d'une entreprise est chargé de recruter les employés, de mettre fin aux contrats, de former et de développer les employés et de traiter d'autres questions relatives aux Ressources Humaines dans une entreprise.

Les processus de gestion des Ressources Humaines sont les routines spécifiques d'une entreprise donnée utilisées pour traiter toutes les questions relatives à ses Ressources Humaines. Ces processus sont principalement créés individuellement par les entreprises elles-mêmes et ne suivent pas de lignes directrices universelles. Il n'existe pas de processus normalisé de gestion des Ressources Humaines dicté par l'Union européenne ou par un pays européen.

Cependant, il existe des aspects juridiques au niveau européen et national qui fournissent un cadre pour la gestion des Ressources Humaines dans chaque entreprise et qui garantissent un certain standard dans tous les pays membres de l'Union européenne.

1.2 Aspects juridiques de la gestion des Ressources Humaines

Il est important de s'assurer que tous les outils et les méthodes créés dans le cadre de ce projet soient légalement utilisables dans tous les pays européens représentés. Quels sont les aspects juridiques de la gestion des Ressources Humaines dans l'Union européenne et dans chaque pays partenaire ? Quelles sont les étapes obligatoires d'un processus de gestion des Ressources Humaines pour qu'il puisse être mis en œuvre par n'importe quel pays partenaire ?

1.2.1. LOIS EUROPEENNES

Dans l'Union européenne (UE), des lois sont appliquées pour garantir une norme prédéfinie à tous les États membres dans les domaines suivants :

- la santé et la sécurité au travail
- l'égalité entre les hommes et les femmes
- la protection contre la discrimination fondée sur le sexe, la race, la religion, l'âge, le handicap et l'orientation sexuelle
- les conditions de travail : travail à temps partiel, contrats à durée déterminée, horaires de travail, emploi des jeunes, information et consultation des travailleurs.
- les Services d'appui
- Règlement général sur la protection des données (RGPD)

Les différents États membres de l'UE doivent veiller à ce que leurs lois nationales protègent ces droits. En outre, conformément au principe de subsidiarité de l'UE, l'Union n'agira collectivement que si le pouvoir propre des États membres est insuffisant.

En termes de gestion des Ressources Humaines, l'UE ne dispose pas encore d'un cadre juridique spécifique, mais deux organisations différentes contribuent à améliorer et à maximiser le déploiement des politiques relatives au travail :

- **L'Observatoire européen des politiques de l'emploi (OEPE)** : L'OEPE vise à améliorer l'élaboration des politiques européennes et nationales en fournissant des informations, des analyses et des points de vue sur la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques.
- **Le Réseau européen des services publics de l'emploi (ENPES)** : L'ENPES est établi par le Conseil et le Parlement européen pour maximiser l'efficacité des services publics de l'emploi (SPE).

L'Union européenne n'ayant pas de rôle législatif en matière de gestion des Ressources Humaines, il est nécessaire d'examiner les aspects juridiques de chaque pays partenaire.

1.2.2. LOIS DES PAYS PARTENAIRES

Dans toute l'Europe, les pays disposent de règles, de codes du travail, de lois, de conventions et d'accords spécifiques contribuant à créer un cadre pour la gestion des Ressources Humaines.

Dans chaque pays partenaire du projet, les politiques de gestion des Ressources Humaines sont définies à différents niveaux : d'une part, elles peuvent être déterminées et gérées au niveau régional, tandis que d'autre part, certains pays les gèrent au niveau national. Il arrive également que les règles soient différentes selon s'il s'agit d'entreprises publiques ou privées.

Le tableau suivant donne un aperçu de qui gère les lois et règlementations concernant les Ressources Humaines et où ces règlementations sont écrites pour chaque pays partenaire.

Aspects legaux concernant le management des Ressources Humaines

AUTRICHE

OÙ SONT ÉCRITES LES RÉGLEMENTATIONS ?

Il existe environ 50 lois fédérales concernant le droit du travail. Il existe différentes législations du travail pertinentes pour la gestion des Ressources Humaines dans le secteur privé et dans le secteur public.
D'autres lois nationales réglementent la formation professionnelle pour des professions spécifiques.
Les conventions collectives (Kollektivverträge) constituent une autre source importante.

Les RH doivent également se conformer à la loi sur l'égalité de traitement ou à la loi sur l'emploi des personnes handicapées.
Tous les traitements de données doivent être conformes au règlement autrichien sur la protection des données.
Il existe plusieurs directives de l'UE qui doivent être incorporées dans le droit national.

QUI GÈRE LES RÉGLEMENTATIONS ?

La réglementation est gérée à différents niveaux : entreprise, sectoriel, fédéral, national et européen :
Au niveau de l'entreprise et du secteur d'activité, il y a par exemple :

- Les conseils d'entreprise
- Les syndicats
- La chambre de commerce (Wirtschaftskammer)
- La chambre du travail (Arbeiterkammer)
- Le partenariat social (Sozialpartnerschaft)

Certaines politiques sont gérées par les autorités fédérales des neuf provinces. Les autres sont gérées par les autorités nationales, qui doivent se conformer à la politique des autorités de l'UE.

BELGIQUE

Code du bien-être au travail - Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (belgique.be)
<https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/principes-generaux/code-du-bien-etre-au-travail>

Les Ressources Humaines sont régies par le droit du travail, qui intervient dans tous les domaines qu'elles gèrent : du recrutement au départ des salariés, en passant par la rémunération, la formation et les relations avec les supérieurs hiérarchiques, etc.

Le Code du bien-être au travail s'appuie sur un ensemble de textes édictés par la loi, les conventions et conventions collectives ou par l'entreprise.

Afin de rester en conformité avec les obligations légales et réglementaires, l'entreprise doit constamment se tenir au courant des évolutions des lois et réglementations, c'est-à-dire exercer une veille juridique.

Les réglementations sont gérées par les autorités fédérales. Le Code du bien-être au travail regroupe tous les décrets d'application de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs au travail (à l'exception de l'arrêté royal du 25 janvier 2001 relatif aux chantiers temporaires ou mobiles).

Aspects legaux concernant le management des Ressources Humaines

FRANCE

OU SONT ÉCRITES LES RÉGLEMENTATIONS ?

Les aspects juridiques concernant la gestion des Ressources Humaines sont inscrits dans le Code du travail. Parfois, certaines entreprises ont signé des Conventions collectives où apparaissent des règles supplémentaires.

QUI GÈRE LES RÉGLEMENTATIONS ?

La réglementation en matière de Ressources Humaines est gérée par les autorités centrales. Il n'y a aucune différence entre les États, les régions ou les entreprises.

SLOVÉNIE

La principale loi régissant le domaine du droit du travail en Slovénie est la loi sur les relations de travail (Zakon o delovnih razmerjih - ZDR-1). Cette loi réglemente les droits, obligations et responsabilités découlant de la relation professionnelle entre les parties ainsi que de la protection de certaines catégories de travailleurs.
Il existe de nombreux autres règlements et d'autres lois affectant la loi sur les relations de travail et vice versa, par exemple :
- la Loi sur la réglementation du marché du travail (Zakon o urejanju trga dela - ZUTD),
- la Loi sur la santé et la sécurité au travail (Zakon o varnosti in zdravju pri delu - ZVZD-1),
- la Loi sur l'égalité des chances pour les personnes handicapées (Zakon o izenačevanju možnosti invalidov - ZIMI)
- la Loi sur la réadaptation professionnelle et l'emploi des personnes handicapées (Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov - ZZRI)
- Loi sur la protection parentale et les prestations familiales (Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih - ZSDP-1)
Dans le secteur public également :
- la Loi pour les fonctionnaires (Zakon o javnih uslužbenicih - ZJU)
- la Loi sur le système salarial du secteur public (Zakon o sistemu plač v javnem sektorju - ZSPJS)
Les conventions collectives (pour le secteur public, pour le secteur privé, pour différentes branches...) constituent également une source autonome importante de droit. Les droits et obligations des parties quant à la relation de travail dans les conventions collectives et les règlements intérieurs peuvent être stipulés différemment ou plus favorablement pour les salariés.

Toutes les réglementations sont gérées par l'État et administrées par le gouvernement slovène. La législation de base dans ce domaine s'applique à tous les employeurs en Slovénie. Il existe certaines différences entre les secteurs public et privé.

ESPAGNE

- 1- L'Espagne est régie par la Constitution espagnole ([https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/\(1\)/con](https://www.boe.es/eli/es/c/1978/12/27/(1)/con)), qui définit les principaux droits des personnes en matière de travail. Plus spécifiquement, pour toutes les questions liées à l'emploi, il existe le Statut des travailleurs (https://www.boe.es/biblioteca_juridica/publicacion.php?id=PUB-DT-2022-139).
- 2- Sur le site Internet du Service Public d'Emploi de l'État (www.sepe.es), se trouvent toutes les informations sur la législation du travail, les contrats, les types et modèles, les offres d'emploi, les subventions, les allocations, ... etc. Ce site Internet contient des informations tant pour les travailleurs que pour les entreprises.
- 3- Conventions collectives, que ce soit au niveau de l'État, de la région ou de la province. Sur le site du ministère du Travail et de l'Économie sociale (https://www.mites.gob.es/es/sec_trabajo/cncc/index.htm), se trouvent tous les accords en vigueur.
- 4- Il existe d'autres types de lois liées à la gestion des Ressources Humaines : Loi 13/1982, du 7 avril, sur l'intégration sociale des personnes handicapées (<https://www.boe.es/eli/es/l/1982/04/07/13>), Décret royal 901/2020, du 13 octobre, réglementant les plans d'égalité (<https://www.boe.es/eli/es/rd/2020/10/13/901>), Loi 31/1995, du 8 novembre, sur la prévention des risques professionnels (<https://www.boe.es/eli/es/l/1995/11/08/31/con>,)
- 5- À partir de janvier 2022, une nouvelle réforme du travail est mise en place, qui réglemente tous les contrats de travail, en éliminant la plupart des contrats temporaires et en partant du principe général que les nouveaux contrats auront un caractère indéterminé (<https://www.boe.es/eli/es/rdl/2022/03/22/5>)
- 6- Jurisprudence du travail via des décisions de justice

La plupart des réglementations sont des politiques étatiques et sont gérées par le gouvernement espagnol. Certaines de ces politiques peuvent être cédées aux communautés autonomes, afin qu'elles soient gérées au niveau régional.

Il ne suffit pas de regarder où et qui gère la politique concernant la gestion des Ressources Humaines pour s'assurer que les outils Soft Skills seront intégrés dans la gestion des Ressources Humaines.

C'est pourquoi nous prévoyons d'adapter chaque phase et chaque étape du processus au contexte juridique de chaque pays partenaire. Comme il n'existe pas de processus standardisé de gestion des Ressources Humaines en Europe, nous avons décidé d'en formaliser un provisoire. Chaque étape de ce processus est ensuite analysée en tenant compte des aspects juridiques de chaque pays partenaire.

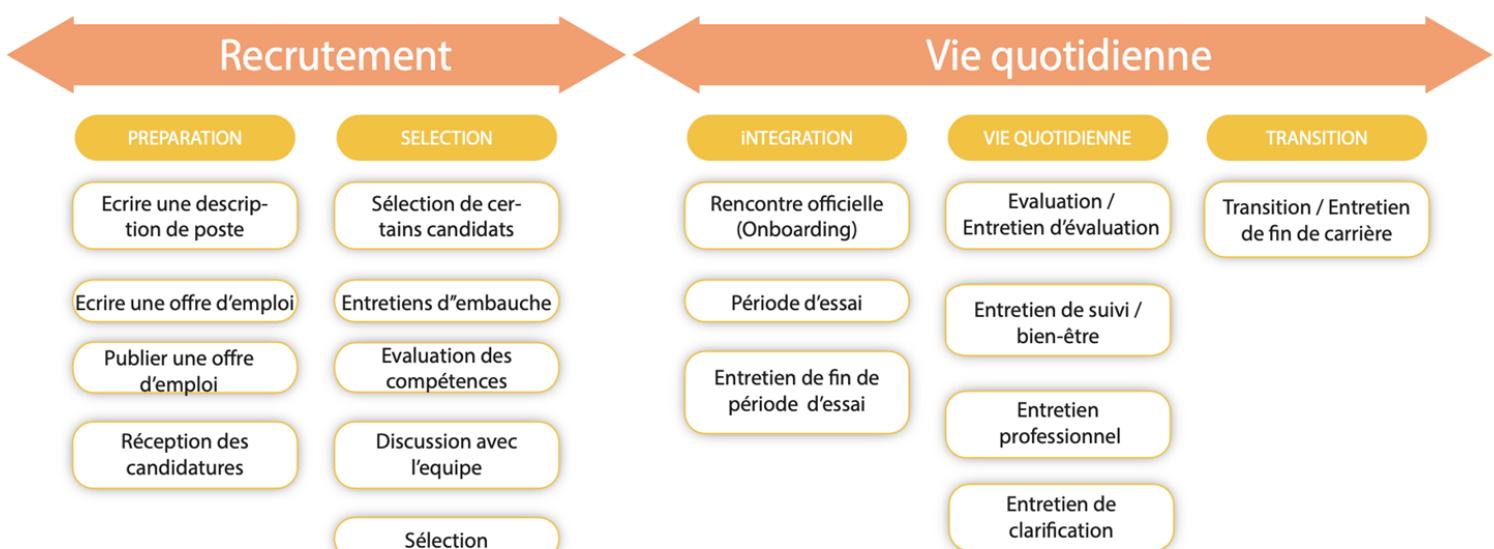


Tableau 2 : Première ébauche d'un processus de gestion des Ressources Humaines

La première étape de l'élaboration de ce processus de gestion des Ressources Humaines a consisté à diviser l'ensemble du processus en deux phases : le recrutement et la vie quotidienne au sein d'une entreprise. La première étape est la préparation de l'ensemble du processus de recrutement, suivie de la sélection d'un candidat. Une fois le candidat embauché, l'intégration suit, puis vient la vie quotidienne de l'employé dans l'entreprise. La dernière étape est la transition, soit vers un autre poste dans l'entreprise, soit vers une autre entreprise.

Sur la base de ce tableau 2, chaque partenaire a pu examiner les obligations légales liées à chacune des étapes du processus. Ces étapes sont-elles obligatoires dans chaque pays ? Existe-t-il des lois ou des décrets qui définissent comment cette étape doit être réalisée ? Les résultats de cette recherche sont présentés dans les pages suivantes.

AUTRICHE

RECRUTEMENT



AUTRICHE

VIE QUOTIDIENNE EN ENTREPRISE

INTÉGRATION

RENCONTRE OFFICIELLE
(ONBOARDING)

L'employeur et le salarié doivent convenir ensemble de la période probatoire, à moins que la convention collective applicable ne prévoie une période probatoire obligatoire. La durée peut être maximum d'un mois selon la loi fédérale. Les conventions collectives peuvent raccourcir la période probatoire, mais ne peuvent pas la prolonger au-delà d'un mois. Pendant cette période, le contrat peut être résilié à tout moment et sans préavis. Les apprenants sont soumis à une période probatoire de trois mois.

Aucune information n'a été trouvée lors des recherches.

PÉRIODE D'ESSAI

Le recruteur et le candidat doivent convenir ensemble de la période probatoire, à moins que la convention collective applicable ne prévoie une période probatoire obligatoire. La durée peut être maximum d'un mois selon la loi fédérale. Les conventions collectives peuvent raccourcir la période probatoire, mais ne peuvent pas la prolonger au-delà d'un mois. Pendant cette période, le contrat peut être résilié à tout moment et sans préavis. Les apprenants sont soumis à une période probatoire de trois mois.

Aucune information n'a été trouvée lors des recherches.

VIE QUOTIDIENNE

EVALUATION / ENTRETIEN
D'EVALUATION

En Autriche, le "Mitarbeitergespräch" ("entretien d'évaluation") couvre souvent les objectifs des quatre types d'entretiens (entretiens professionnels, entretiens de clarification, de suivi et d'évaluation).
Dans le secteur privé, l'entretien d'évaluation n'est pas légalement obligatoire. Cependant, cela est souvent réglementé dans les accords d'entreprise ou dans le contrat de travail. Les conventions collectives peuvent également prévoir un droit.
Dans le secteur public, la loi sur la fonction publique prévoit que le supérieur directement chargé de la supervision professionnelle doit procéder une fois par an à un entretien d'évaluation avec chacun de ses employés.
Dans tous les cas, le traitement des données personnelles des salariés doit être conforme au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD).

Lignes directrices pour les entretiens d'évaluation et le modèle de procès-verbal

ENTRETIEN
PROFESSIONNEL

Aucune information n'a été trouvée lors des recherches.

TRANSITION

TRANSITION / F/ ENTRETIEN DE FIN DE CARrière

Aucune information n'a été trouvée lors des recherches.

Checklist pour l'entretien de sortie et un modèle de procès-verbal

ENTRETIEN DE CLARIFICATION

Discussion de départ

Directive QM pour les entretiens de sortie

Oui

ASPECTS LÉGAUX

OUTILS CHANGÉ DISPONIBLES

OUTILS DISPONIBLES SOUS BIULMAY OFFERT DANS LE SYSTÈME QM

BEAUX OUTILS SOFT SKILLS DISPONIBLES

Tableau 3 : Aspects légaux des Ressources Humaines en Autriche

BELGIQUE

RECRUTEMENT



BELGIQUE

VIE QUOTIDIENNE EN ENTREPRISE

	ASPECTS LEGAUX	Outils Disponibles	Outils Disponibles	Outils Disponibles
INTÉGRATION	<p>RENCONTRE OFFICIELLE (ONBOARDING)</p> <p>PÉRIODE D'ESSAI</p> <p>ENTRETIEN DE FIN DE PÉRIODE D'ESSAI</p> <p>EVALUATION / ENTRETIEN D'EVALUATION</p>	<p>Les employeurs ne sont pas légalement obligés d'évaluer leurs employés sur une base mensuelle ou annuelle. Une augmentation de salaire n'est pas non plus liée à une évaluation. La possibilité ou non d'exiger une évaluation de la part de l'employeur dépend de ce qui figure dans le contrat de travail à ce sujet. Dans la fonction publique, l'évaluation est obligatoire avec des objectifs précis.</p>	<p>PAS OBLIGATOIRE → Aucune indication liée aux aspects juridiques</p>	<p>Non</p>
VIE QUOTIDIENNE	<p>ENTRETIEN DE BIEN-ÊTRE</p> <p>ENTRETIEN PROFESSIONNEL</p> <p>ENTRETIEN DE CLARIFICATION</p>	<p>Les employeurs ne sont pas légalement obligés d'évaluer leurs employés sur une base mensuelle ou annuelle. Une augmentation de salaire n'est pas non plus liée à une évaluation. La possibilité ou non d'exiger une évaluation de la part de l'employeur dépend de ce qui figure dans le contrat de travail à ce sujet. Dans la fonction publique, l'évaluation est obligatoire avec des objectifs précis.</p>	<p>PAS OBLIGATOIRE → Aucune indication liée aux aspects juridiques</p>	<p>Non</p>
TRANSITION	<p>TRANSITION FIN D'ENTREPRISE</p>	<p>PAS OBLIGATOIRE → Aucune indication liée aux aspects juridiques</p>	<p>Non</p>	<p>Oui</p>

Tableau 4 : Aspects légaux des Ressources Humaines en Belgique

ESPAGNE

RECRUTEMENT

PRÉPARATION		SÉLECTION		ASPECTS LÉGAUX	
ÉCRIRE UNE DESCRIPTION DE POSTE	ÉCRIRE UNE OFFRE D'EMPLOI	SELECTION DES CANDIDATURES	EVALUATION DES COMPÉTENCES	DISCUSSION AVEC L'ÉQUIPE	DISCUSSION
La loi n'encadre pas à proprement dit la description de poste mais une liste officielle des professions qui doivent figurer dans le contrat de travail est écrite dans le NOC (National Occupation Code)	Le salaire minimum interprofessionnel doit figurer sur l'offre d'emploi	Soumis à la LOPD - Loi Organique sur la Protection des Données Personnelles	Pas de discrimination	Pas de discrimination	Pas de discrimination
ÉCRIRE UNE DESCRIPTION DE POSTE	ÉCRIRE UNE OFFRE D'EMPLOI	RECEVOIR DES CANDIDATURES	PUBLIER UNE OFFRE D'EMPLOI	SELECTION DES CANDIDATURES	DISCUSSION
La loi n'encadre pas à proprement dit la description de poste mais une liste officielle des professions qui doivent figurer dans le contrat de travail est écrite dans le NOC (National Occupation Code)	Le salaire minimum interprofessionnel doit figurer sur l'offre d'emploi	Soumis à la LOPD - Loi Organique sur la Protection des Données Personnelles	Pas de discrimination	Pas de discrimination	Pas de discrimination
ÉCRIRE UNE DESCRIPTION DE POSTE	ÉCRIRE UNE OFFRE D'EMPLOI	RECEVOIR DES CANDIDATURES	PUBLIER UNE OFFRE D'EMPLOI	SELECTION DES CANDIDATURES	DISCUSSION
CNP (code national de profession)	Formulaire standard	Publicité interne (intranet), publication sur sites Internet (infojobs), diffusion sur les réseaux auxquels nous participons.	Publicité interne (intranet), publication sur sites Internet (infojobs), diffusion sur les réseaux auxquels nous participons.	Test selon les niveaux	Liste des scores selon les compétences
Qui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui

Tableau 5 : Aspects légaux des Ressources Humaines en Espagne

BELGIQUE

VIE QUOTIDIENNE EN ENTREPRISE

INTÉGRATION

- RENCONTRE OFFICIELLE (ONBOARDING)
- ▼ PÉRIODE D'ESSAI
- ▼ ENTRETIEN DE FIN DE PÉRIODE D'ESSAI

Contrats de travail intérimaire : les trois premiers jours de travail effectif sont normalement considérés comme une période d'essai, pendant laquelle l'employeur et le travailleur peuvent chacun résilier le contrat sans préavis ni indemnité.

Pas obligatoire

Néanmoins, les parties peuvent prévoir soit qu'il n'y aura pas de période d'essai, soit que la durée de l'essai sera supérieure ou inférieure à trois jours.

VIE QUOTIDIENNE

- EVALUATION / ENTRETIEN D'EVALUATION
- ▼ ENTRETIEN DE BIEN-ÊTRE
- ▼ ENTRETIEN PROFESSIONNEL
- ▼ ENTRETIEN DE CLARIFICATION

Les employeurs ne sont pas légalement obligés d'évaluer leurs employés sur une base mensuelle ou annuelle. Une augmentation de salaire n'est pas non plus liée à une évaluation. La possibilité ou non d'exiger une évaluation de la part des employeurs dépend de ce qui figure dans le contrat de travail à ce sujet. Dans la fonction publique, l'évaluation est obligatoire avec des objectifs précis.

PAS OBLIGATOIRE
→ Aucune indication liée aux aspects juridiques

TRANSITION

- TRANSITION FENTRETIEN DE FIN DE CARRIÈRE

PAS OBLIGATOIRE
→ Aucune indication liée aux aspects juridiques

ASPECTS LEGAUX

Non

Oui

Non

Oui

Non

Oui

Non

Oui

Non

Oui

Non

Oui

OUTILS DISPONIBLES

BEAUCOUP D'OUTILS SOFT SKILLS

OUTILS DISPONIBLES SOLIDAIRES

ESPAGNE

VIE QUOTIDIENNE EN ENTREPRISE

INTÉGRATION

RENCONTRE OFFICIELLE
(ONBOARDING)

PÉRIODE D'ESSAI

Il existe une période d'essai réglementée au niveau de l'état par le Statut des travailleurs de l'article 14 : « Une période d'essai peut être convenue par écrit, sous réserve des limites de durée qui, le cas échéant, sont fixées dans les conventions collectives. En l'absence d'accord, la durée de la période d'essai ne peut excéder six mois pour les techniciens qualifiés, ou deux mois pour les autres travailleurs. Dans les entreprises de moins de vingt-cinq salariés, la période d'essai ne peut excéder trois mois pour les travailleurs qui ne sont pas des techniciens qualifiés ».

Non réglementé,
pas obligatoire

"Pack" d'accueil :
Présentation du rapport annuel de l'entité, présentation des différents domaines et personnes qui composent l'entité

Questionnaire standard

Oui

VIE QUOTIDIENNE

EVALUATION / ENTRETIEN
D'EVALUATION

ENTRETIEN DE BIEN-
ÊTRE

ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Non réglementé,
pas obligatoire

Non réglementé,
pas obligatoire

Non réglementé,
pas obligatoire

Questionnaire standard

Oui

TRANSITION

TRANSITION / ENTRETIEN DE FIN
DE CARRIÈRE

Lettre de préavis de résiliation Acceptation du règlement final Remise du certificat d'entreprise

Questionnaire standard

Oui

ASPECTS LEGAUX

OUTILS DISPONIBLES

BESOIN D'OUTILS
(OUI/NON)

Non

Oui

Oui

Oui

Oui

Oui

FRANCE

RECRUTEMENT

PRÉPARATION

- ÉCRIRE UNE DESCRIPTION DE POSTE
- PUBLIÉE UNE OFFRE D'EMPLOI
- RECEVOIR DES CANDIDATURES

La loi n'encadre pas la description de poste et son contenu est laissé à la libre imagination de l'entreprise.

Il reste un outil de communication permettant une gestion qualitative des ressources humaines d'une entreprise.

L'employeur est libre de déterminer le contenu de l'offre MAIS il faut que l'offre :

- soit rédigée en français
- ne contienne aucune information discriminatoire (article 1132-1 du Code du travail)
- soit daté

Bon à savoir : la description de poste ne peut pas contraindre des éléments essentiels du contrat de travail,

comme la rémunération ou le nombre d'heures travaillées.

A ne pas oublier : le seul document juridique spécifique à un poste est le contrat de travail qui a été signé. En cas de litige, c'est ce document qui servira de preuve au tribunal par exemple.

SELECTION

- SELECTION DES CANDIDATS
- ENTRETIEN D'EMBAUCHE
- EVALUATION DES COMPÉTENCES
- DISCUSSION AVEC L'ÉQUIPE
- SELECTION

Les méthodes et techniques utilisées pour aider au processus de recrutement en vue de la sélection d'un candidat doivent répondre à un principe simple : elles doivent être pertinentes au regard de l'objectif pour lequel elles sont utilisées.

Les informations demandées au candidat ne peuvent être utilisées que pour évaluer sa capacité à occuper le poste proposé ou pour évaluer ses compétences professionnelles.

Les méthodes et techniques utilisées pour aider au processus de recrutement en vue de la sélection d'un candidat doivent répondre à un principe simple : elles doivent être pertinentes au regard de l'objectif pour lequel elles sont utilisées.

Les informations demandées au candidat ne peuvent être utilisées que pour évaluer sa capacité à occuper le poste proposé ou pour évaluer ses compétences professionnelles.

Les méthodes et techniques utilisées pour aider au processus de recrutement en vue de la sélection d'un candidat doivent répondre à un principe simple : elles doivent être pertinentes au regard de l'objectif pour lequel elles sont utilisées.

Les informations demandées au candidat ne peuvent être utilisées que pour évaluer sa capacité à occuper le poste proposé ou pour évaluer ses compétences professionnelles.

Les méthodes et techniques utilisées pour aider au processus de recrutement en vue de la sélection d'un candidat doivent répondre à un principe simple : elles doivent être pertinentes au regard de l'objectif pour lequel elles sont utilisées.

Les informations demandées au candidat ne peuvent être utilisées que pour évaluer sa capacité à occuper le poste proposé ou pour évaluer ses compétences professionnelles.

Le candidat est informé des méthodes et techniques utilisées pour aider au recrutement. Ainsi, les appels collectant des informations personnelles ne peuvent être utilisés par l'employeur sans avoir informé le candidat au préalable.

Le candidat est informé des méthodes et techniques utilisées pour aider au recrutement. Ainsi, les appels collectant des informations personnelles ne peuvent être utilisés par l'employeur sans avoir informé le candidat au préalable.

Le candidat est informé des méthodes et techniques utilisées pour aider au recrutement. Ainsi, les appels collectant des informations personnelles ne peuvent être utilisés par l'employeur sans avoir informé le candidat au préalable.

- Modèle
- Modèle
- Oui

- Sondage
-
- Oui

-
-
- Pourquoi pas

ASPECTS LEGAUX

- OUTILS DISPOSINBLES
- OUTILS DISPOSINBLES
- OUI/OUI/NON

- BESOINS D'OUTILS
- BESOINS D'OUTILS
- OUI

FRANCE

INTÉGRATION

VIE QUOTIDIENNE EN ENTREPRISE

TRANSITION

TRANSACTION
F-ENTRETIEN
DE FIN DE CARRIÈRE

ASPECTS LEGAUX

VIE QUOTIDIENNE EN ENTREPRISE



MAIS c'est une loi d'entreprise	L'entretien professionnel (voir rubrique suivante) doit être systématiquement organisé lors du retour au travail d'un salarié après une absence de longue durée : congé maternité, congé parental, congé sabbatique, un mandat syndical etc.
Objectif : évaluer le travail du travailleur	Cette obligation s'applique en toutes circonstances, même si le salarié a déjà eu un entretien professionnel moins de deux ans avant son retour au travail.
Un salarié n'a pas le droit de refuser une évaluation s'il a été informé au préalable des méthodes et techniques qui se veulent objectives et transparentes.	En cas de faute simple, l'employeur n'est pas tenu de convoquer le salarié pour toute la durée de l'évaluation.
Les résultats des évaluations sont confidentiels	A la fin de chaque entretien, l'employeur est tenu de remettre un rapport écrit.

Sa durée varie selon le type de contrat de travail et la catégorie professionnelle. Il peut être prolongé ou résilié plus tôt en fonction du contrat signé.	→ Aucune indication sur les aspects juridiques --> un entretien de fin de période d'essai arrive souvent après une période d'essai
Bon à savoir : L'onboarding et l'intégration représentent 50% de l'efficacité d'un processus de recrutement. (Source : Pôle emploi)	Elle a une durée maximale fixée par le Code du travail, les conventions collectives ou le contrat de travail, avec, dans certains cas, l'application de règles spécifiques.

Outils disponibles	Outil(s) (oui/non)
Oui	Oui
Oui? (pour proposer des formations par exemple)	Oui

Comme le précise l'article L 6315-1 du Code du travail : "Lors de l'embauche d'un salarié, il est informé que tous les deux ans il aura un entretien professionnel avec son employeur pour discuter de son évolution de carrière".	En cas de faute grave, l'employeur doit convoquer le salarié à un entretien en vue d'une sanction.
Objectif : considérer les perspectives de développement et identifier les besoins de formation	Afin d'engager la procédure disciplinaire, l'employeur doit notifier au salarié son intention de le sanctionner en lui adressant une lettre recommandée avec accusé de réception ou en la remettant en main propre.
Attention : l'entretien professionnel ne porte pas sur l'évaluation du travail du salarié (article L 6315)	Les articles L1332-1, L1332-2 et L1332-3 du Code du travail limitent le contenu de la lettre que l'employeur doit adresser.
Depuis 2014, un entretien professionnel obligatoire doit être organisé tous les 6 ans pour cette fois, dresser « un état des lieux synthétique du parcours professionnel du salarié » (article L 6315).	En cas de faute simple, l'employeur n'est pas tenu de convoquer le salarié à un entretien sauf si son règlement intérieur ou une convention collective en décide autrement.

Attention : plusieurs mauvaises évaluations ne justifient pas une baisse de salaire ou un licenciement mais peuvent être un élément parmi d'autres pour un licenciement pour insuffisance professionnelle.	A la fin de chaque entretien, l'employeur est tenu de remettre un rapport écrit.
Bon à savoir : L'onboarding et l'intégration représentent 50% de l'efficacité d'un processus de recrutement. (Source : Pôle emploi)	Aucune condition n'est fixe quant à l'organisation de ces entretiens. Ex : un simple procès-verbal qui atteste que la séance s'est tenue

Outil(s) disponibles	Outil(s) (oui/non)
Oui	Oui
Oui? (peut-être qu'une formation aux Soft Skills pourrait être une solution à certains problèmes)	Oui

Tableau 6 : Aspects légaux des Ressources Humaines en France

SLOVÉNIE

RECRUTEMENT

PRÉPARATION

Ecrire une description de poste

Publier une offre d'emploi

Recevoir des candidatures

La loi prévoit qu'un employeur ayant plus de 20 salariés doit avoir une classification des postes, décrivant les postes et les tâches des employés.

La loi ne fournit pas de cadre pour la description de poste et son contenu est laissé à l'employeur.

Dans le secteur public une offre pour un poste vacant ; la publication est d'ordre publique (média imprimé, web). La loi détermine des exceptions lorsque la publication n'est pas nécessaire ; l'emploi des personnes handicapées en fait partie.

Le traitement des données personnelles des candidats doit être conforme au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD).

Selon le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) : la sélection doit se faire sans discrimination, la préférence doit être donnée aux candidats remplissant les requis fixés dans l'offre d'emploi.

La loi ne précise pas comment un candidat doit être interviewé – l'employeur est libre. Le RGPD doit être respecté.

SELECTION

Selection

Discussion avec l'équipe

Évaluation des compétences

Entretien d'embauche

Pas de discrimination

De préférence mais pas obligatoire.

L'employeur est libre de faire comme il le souhaite

Oui dans le secteur public

Oui dans le secteur public

Oui dans le secteur public

Oui

Catalogue d'emploi (Katalog delovnih mest)

Oui

Oui

Oui

Oui

Oui

Oui

Oui

ASPECTS LEGAUX

Obligatoire du non?

Outils disponibles

Besoin d'outils (oui/non)

SLOVÉNIE

VIE QUOTIDIENNE EN ENTREPRISE

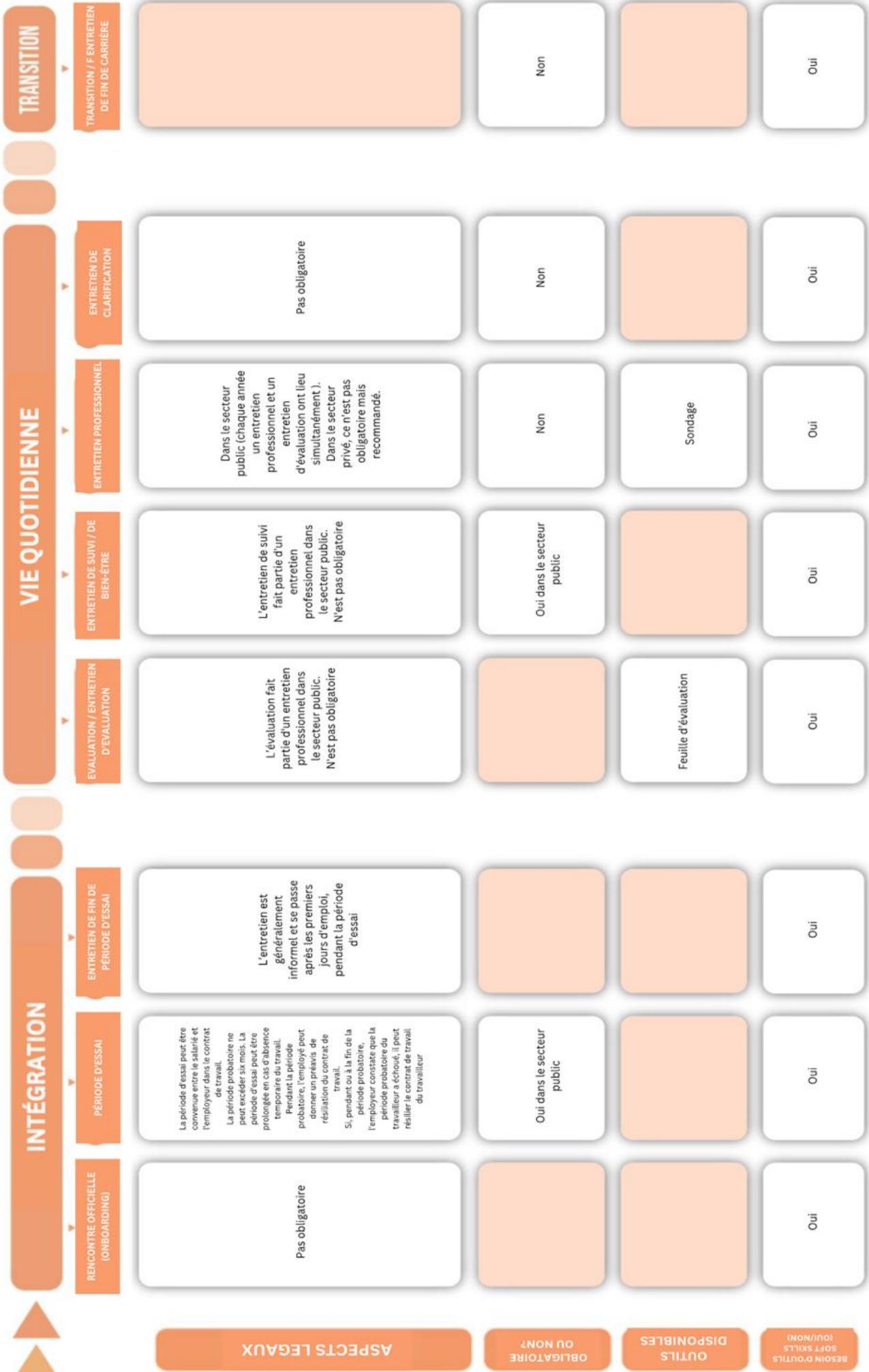


Tableau 7 : Aspects légaux des Ressources Humaines en Slovénie

1.3 Un processus européen de gestion des Ressources Humaines

Dans le projet "Soft Skills 2.0", notre objectif est de contribuer à l'incorporation des Soft Skills dans la gestion des Ressources Humaines au niveau européen, en fournissant des outils qui peuvent être utilisés par le personnel des Ressources Humaines et qui respectent les aspects légaux de leur pays. Avant de développer un outil, nous avons décidé de formuler une ligne directrice pour un processus européen de gestion des Ressources Humaines en tenant compte des aspects juridiques de chaque pays partenaire européen. Notre objectif est de rendre le processus et les outils intégrant les softs skills applicables dans le plus grand nombre de pays possible.

Sur la base de notre processus provisoire de gestion des Ressources Humaines en Europe et des recherches effectuées par les partenaires, nous avons défini différentes phases, avec quelques sous-phases pour lesquelles des outils intégrant les Soft Skills pourraient être développés. Ces outils seront présentés dans le deuxième résultat intellectuel de notre projet : la boîte à outils des Soft Skills.

Examinons maintenant de plus près notre processus de gestion des Ressources Humaines en Europe :

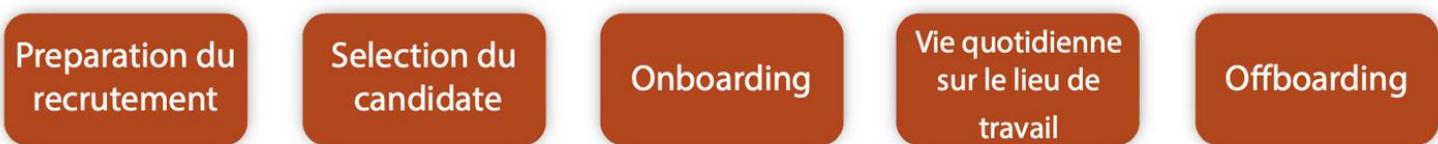


Tableau 8 : Processus de gestion des Ressources Humaines en Europe

1.3.1. PREPARATION DU RECRUTEMENT

Au début de la phase de recrutement, il est important de bien préparer le processus en identifiant les besoins et les souhaits de l'entreprise. À la fin d'un bon processus de recrutement, un candidat qualifié devrait être trouvé.

La première chose à faire dans un processus de recrutement après avoir identifié le besoin d'un employé supplémentaire est de **présenter l'organisation** et de définir les raisons pour lesquelles il est intéressant d'y travailler. Ce document explique, de manière attrayante, ce que l'organisation fait précisément, les valeurs qu'elle défend, les facteurs internes et externes qui renforcent sa popularité etc.

La préparation d'une description de l'organisation facilite grandement la création d'une description de poste et d'une offre d'emploi. L'élaboration d'une **description de poste** complète est essentielle pour le processus de recrutement. Elle doit être aussi précise que possible afin d'attirer et de rencontrer des candidats suffisamment qualifiés. La description de poste est utilisée en interne pour définir exactement le poste recherché, ses tâches, ses fonctions et ses responsabilités.

Sur la base de la description du poste et de la description de l'organisation, l'équipe de recrutement rédigera **une offre d'emploi** qui sera utilisée pour attirer des candidats potentiels. Cette offre d'emploi peut être utilisée en interne si l'entreprise souhaite pourvoir le poste à un employé en interne ou en externe s'il est dans l'intérêt de l'entreprise de recruter un candidat externe. Par conséquent, cette offre d'emploi doit être publiée pour atteindre un public important. Elle peut être publiée sur le site web de l'entreprise, sur diverses plateformes de médias sociaux, sur des sites web de demande d'emploi ou dans des journaux etc. Le recrutement actif de candidats, par exemple en les contactant sur LinkedIn, peut également augmenter les chances de trouver le candidat le plus approprié pour le poste.

1.3.2. SELECTION DU CANDIDAT

Après la publication d'une offre d'emploi, **l'entreprise recevra des candidatures**. Il s'agit alors d'identifier la personne la plus appropriée pour l'entreprise. Il s'agit de la deuxième phase du processus de gestion des Ressources Humaines.

Il incombe au recruteur de procéder à une **première sélection des candidats** susceptibles de convenir à l'entreprise et de retenir un petit nombre de personnes qui semblent à première vue convenir.

Les **candidats sélectionnés** seront invités à un entretien d'embauche, qui peut avoir lieu dans l'entreprise ou bien en ligne. Ces entretiens peuvent se dérouler en tête-à-tête ou avec une équipe de recrutement. Parfois, une entreprise organise plusieurs entretiens avec les candidats afin d'augmenter les chances de trouver le bon candidat. Un élément clé pour ces entretiens est la préparation des questions à poser.

Les **tests d'évaluation des compétences** peuvent intervenir à différents stades du processus de recrutement, en fonction des priorités de l'entreprise. Certaines entreprises exigent une évaluation avant d'inviter un candidat à un entretien, d'autres préfèrent effectuer ce type de tests pendant ou après l'entretien pour renforcer leur décision.

Après toutes ces étapes, l'entreprise sera en mesure **d'analyser et de sélectionner le candidat** qu'elle juge le mieux adapté à ses besoins. Avant de notifier le candidat choisi, une vérification de ses antécédents est effectuée. Enfin, le candidat choisi est informé de sa réussite à la phase de selection et le poste lui est proposé. Si l'offre est acceptée par le candidat, ce dernier est engagé. En outre, il est possible d'informer les autres candidats de la décision et de leur fournir un retour d'information sur leur entretien.

1.3.3. ONBOARDING

Après la sélection d'un candidat, les responsabilités du département des Ressources Humaines se poursuivent afin de rendre la vie quotidienne du nouvel employé dans l'entreprise bonne et agréable.

L'entreprise a une responsabilité sociale envers ses employés. La bonne intégration de l'employé est également dans l'intérêt de l'entreprise elle-même, car la bonne intégration garantit que l'employé reste motivé, qu'il travaille bien et qu'il reste le plus longtemps possible dans l'entreprise.

La première étape avant l'arrivée d'un nouveau salarié dans une entreprise consiste à **préparer son intégration**. Le personnel des Ressources Humaines doit informer les collègues de l'arrivée du nouvel employé. Au niveau administratif, le contrat de travail et tous les documents annexes doivent être préparés. Le poste de travail du nouvel employé doit être aménagé (bureau, ordinateur, équipement, EPI, etc.). Il est également important d'informer le nouveau salarié de sa date de prise de fonction et de lui donner un maximum d'informations pour qu'il puisse arriver confiant à son nouvel emploi.

Ce n'est qu'après avoir préparé l'intégration que le personnel des Ressources Humaines pourra **accueillir le nouveau salarié et organiser une réunion d'intégration**. La structure de l'entreprise, les employés et les locaux seront présentés au salarié. Il sera informé des politiques internes, des règles en vigueur dans l'entreprise et des formalités administratives requises seront réglées. Dans certains cas, un collègue peut être choisi comme mentor.

La période d'essai donne à l'employeur l'occasion d'évaluer les performances du salarié dans le nouveau rôle qu'il occupe. Le salarié a également la possibilité d'évaluer l'entreprise, voir si elle lui convient. La durée de la période d'essai dépend du domaine d'activité et des politiques et lois du pays : certains pays n'ont pas de période d'essai du tout. Pendant la période d'essai, le contrat peut encore assez facilement être résilié si le nouveau membre du personnel ne peut pas s'acquitter de ses tâches de manière satisfaisante ou si l'employé souhaite mettre fin à son contrat.

À l'issue du processus d'intégration, un **entretien de bilan** peut être organisé avec un responsable ou un responsable des Ressources Humaines. L'employé peut alors faire part de ses ressentis, dire si ses besoins ont été satisfaits et si son intégration a été réussie ou bien s'il est nécessaire de procéder à certaines adaptations.

1.3.4. VIE QUOTIDIENNE SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Après le processus d'intégration, la direction des Ressources Humaines s'assure que les besoins de l'employé soient satisfaits, par exemple en ce qui concerne le bien-être dans l'entreprise ou toute formation supplémentaire qui pourrait s'avérer nécessaire.

Selon le pays, différents entretiens sont obligatoires. Afin de synthétiser les choses et d'avoir un processus et des étapes adaptés à tous les pays partenaires du projet, nous nous sommes tous mis d'accord sur le terme "**Entretiens sur la vie professionnelle au quotidien**".

Les entretiens sur la vie professionnelle au quotidien peuvent avoir des objectifs et des délais différents. Par exemple, les entretiens d'évaluation peuvent être planifiés pour évaluer les compétences et les besoins de l'employé. Par la suite, l'employeur et le salarié peuvent décider s'il convient de poursuivre la formation.

Les entretiens annuels peuvent être un moyen de prendre régulièrement des nouvelles de l'employé. Au cours de cet entretien, le bien-être de l'employé et les difficultés qu'il rencontre ou pourrait rencontrer à l'avenir peuvent être abordés. Si l'employé a besoin d'une formation complémentaire, cette question peut également être abordée. Cet entretien peut également servir à informer un employé des erreurs mineures qu'il a commises et à les corriger. Cela peut encourager une gestion constructive des problèmes et aider les personnes à prendre leurs responsabilités et à apprendre de leurs erreurs. Après une longue période d'absence d'un employé, c'est également une bonne occasion de discuter à propos des conditions de travail, telles que les horaires hebdomadaires, voir si ces conditions conviennent toujours ou bien si des adaptations sont demandées.

Outre les entretiens sur la vie professionnelle au quotidien, un employé peut être amené ou tenu de participer à **des formations**. Selon l'entreprise, ces sessions de formation peuvent être organisées en interne ou en externe, en classe ou sur le lieu de travail, et peuvent être intégrées dans l'emploi du temps de l'employé. Chaque pays partenaire a des obligations différentes en matière de formation : dans certains pays partenaires, les entreprises doivent obligatoirement proposer des formations chaque année à chacun de leur employé, tandis que d'autres pays se contentent de les recommander. (La deuxième partie de ce guide sera consacrée à l'apprentissage en milieu professionnel dans chaque pays).

1.3.5. OFFBOARDING

Cette phase correspond au départ d'un candidat vers un autre service de l'entreprise, vers une autre entreprise ou vers la retraite. Il s'agit ici de s'assurer que l'employé quitte son poste en étant satisfait et que toutes les mesures aient été prises pour lui permettre de clôturer son contrat en toute sérénité.

Il faut donc l'anticiper au mieux à l'aide d'un processus de transition efficace. L'entreprise a une responsabilité sociale pour le bien-être de ses employés, y compris dans ces moments souvent plus délicats. Outre cet aspect moral, offrir un processus de sortie clair, efficace et bienveillant, est nécessaire pour permettre une transition dans les meilleures conditions.

Plus le processus de sortie est respectueux, plus l'employé parlera positivement de son expérience passée. La mise en place d'un "**Entretien d'offboarding**" permettra à l'entreprise d'être à l'écoute du salarié et de recueillir des informations pertinentes pour l'amélioration et l'ajustement des stratégies de l'entreprise. Un entretien de transition interne a lieu lorsqu'un salarié change de poste dans l'entreprise. Un entretien de transition externe a lieu lorsqu'un employé est muté dans une autre organisation. Un entretien de fin de carrière a lieu avant qu'un employé ne parte à la retraite.

L'étude des aspects juridiques dans les cinq pays européens représentés par le projet, nous a permis de convenir d'un processus européen de gestion des Ressources Humaines qui peut être utilisé dans tous les pays. Si certaines étapes sont obligatoires et encadrées par des normes et des lois dans certains pays, d'autres ne sont qu'indicatives et laissent une certaine liberté aux entreprises quant à leur mise en œuvre. Notre défi est maintenant de mettre à la disposition de tous, des outils de gestion des Ressources Humaines qui intègrent les Soft Skills et qui peuvent être utilisés à certaines étapes clés de ce processus européen de gestion des Ressources Humaines. Ces outils sont présentés dans notre "Boîte à outils Soft Skills" que vous pouvez trouver sur notre site web : www.softskills-project.eu

Chapitre 2 : La formation en situation de travail, une nouvelle perspective pour la formation aux Soft Skills

Après avoir développé une méthode et des outils pour enseigner les Soft Skills dans une salle de classe dans le cadre du précédent projet Erasmus+ "Soft Skills", l'objectif du projet "Soft Skills 2.0" est de trouver un moyen d'intégrer la formation aux Soft Skills dans un processus d'apprentissage continu sur le lieu de travail.

Cette formation est une valeur ajoutée qui répond à un besoin de plus en plus présent en Europe, d'autant plus que la formation en situation de travail est considéré comme le "meilleur dispositif de développement des Soft Skills" selon le Baromètre 2020 des Soft Skills.

Cette formation en situation de travail est destinée aux personnes peu qualifiées et/ou handicapées. En effet, ces personnes sont souvent réticentes à l'idée de recevoir une formation traditionnelle ou une formation numérique. L'expérience de nos partenaires en formation en situation de travail, nous montre que cette approche de la formation est parfaitement adaptée à notre société et à l'apprentissage des Soft Skills. Développer des Soft Skills, c'est prendre de nouvelles habitudes, parfois en contradiction avec des comportements établis. Contrairement aux Hard Skills, il ne suffit pas de comprendre, de mémoriser et de pratiquer pour y parvenir. Les Soft Skills nécessitent une prise de conscience de nos comportements, une vision plus globale et surtout la pratique de ces comportements dans différents types de situations professionnelles.

Permettre aux personnes peu qualifiées et/ou handicapées de mettre en avant leurs compétences est essentiel afin de leur donner une meilleure chance sur le marché du travail. Leur donner l'opportunité de se former en Soft Skills en utilisant des méthodes d'apprentissage par le travail, c'est leur donner l'opportunité d'évoluer et d'acquérir les compétences attendues sur le marché de l'emploi.

Ce guide présente les aspects juridiques européens et nationaux qui régissent la formation en situation de travail dans chacun des pays partenaires du projet (France, Belgique, Autriche, Espagne et Slovénie). Le guide formalise également un processus européen de formation en situation de travail parfaitement adapté aux contraintes juridiques de ces pays.

2.1 Contextualisation et définition de la formation en situation de travail dans la formation tout au long de la vie

Pourquoi parler de l'apprentissage par le travail dans l'enseignement et de formation tout au long de la vie ?

2.1.1. La formation tout au long de la vie

La formation tout au long de la vie est définie par le glossaire européen de l'éducation et de la formation d'adultes comme un processus éducatif visant à acquérir de nouvelles compétences ou à développer et améliorer des compétences existantes. (Brugia & Babrauskienė, 2019, 17).

La formation tout au long de la vie se déroule après la formation initiale ou après l'entrée dans la vie active. Elle vise à aider les citoyens à acquérir de nouvelles connaissances et compétences, à poursuivre leur développement personnel et professionnel et à les aider à se reconvertis. Cette formation est en grande partie basée sur le travail. (Initiatives en matière d'enseignement et de formation professionnelles | Espace européen de l'éducation, n.d.).

Ce concept est important car la formation tout au long de la vie peut avoir lieu après l'obtention d'un certain niveau d'éducation ou sans aucune formation préalable, ce qui est particulièrement pertinent pour "Soft Skills 2.0" car l'un des groupes cibles est constitué de personnes ayant un faible niveau d'éducation.

2.1.2. La formation en situation de travail comme forme de formation tout au long de la vie

La formation en situation de travail est une forme de formation tout au long de la vie. La formation en situation de travail est un moyen efficace de soutenir les expériences de formation/d'apprentissage d'adultes. Le processus de formation en situation de travail est considéré comme basé sur le travail s'il se déroule dans un environnement de travail réel ou simulé. En adaptant les tâches d'apprentissage à l'emploi du salarié, la formation en situation de travail est directement orientée vers des tâches actuelles ou futures d'un travailleur. En outre, les tâches d'apprentissage doivent ensuite faire l'objet d'une réflexion, ce qui permet d'améliorer l'expérience d'apprentissage.

Dans le projet "Soft Skills 2.0", nous parlons de la formation en situation de travail dans un contexte de formation tout au long de la vie dans un centre de formation et/ou sur le lieu de travail que nous définissons comme un moment d'acquisition de connaissances, d'aptitudes et de compétences par l'exécution de tâches dans un contexte professionnel et par une réflexion concernant les tâches effectuées.

La formation continue en situation de travail est censée favoriser considérablement l'intégration du travailleur sur le lieu de travail et aider à la cohésion sociale, contribuer à réduire le chômage et le sous-emploi des adultes ainsi qu'encourager des politiques et stratégies innovantes, compétitives et axées sur la croissance pour les entreprises et les pays. (Celleja & Scheys, 2015, 7)

2.2. Aspects juridiques de la formation en situation de travail dans le cadre de la formation tout au long de la vie

Les politiques relatives à la formation en situation de travail peuvent être définies par des acteurs à différents niveaux : les politiques des États membres sont souvent influencées par les orientations fournies par la politique et la coopération européenne dans ce domaine, mais aussi par les réglementations nationales et régionales, par des partenaires sociaux et d'autres parties prenantes.

2.2.1. Politiques européennes

L'UE fournit des financements (Fonds social européen (FSE) par exemple), donne des idées sur la manière de mener une formation efficace et encourage la coopération entre les États membres et les autres parties prenantes. L'UE mène également des recherches et fournit des informations sur les avantages de la formation en situation de travail en partageant, par exemple, les bonnes pratiques.

Le CEDEFOP (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle) a été créé en 1975 par l'UE afin de promouvoir le développement de l'enseignement et de la formation professionnelle au sein de l'Union européenne. Cette agence soutient la promotion, le développement et la mise en œuvre de la politique de l'Union dans le domaine de l'enseignement, de la formation professionnelle ainsi que des politiques en matière de compétences et de qualifications en collaborant avec la Commission, les États membres et les partenaires sociaux. À cette fin, le centre améliore et diffuse des connaissances, fournit des preuves et des services pour l'élaboration de politiques, y compris des conclusions fondées sur la recherche et facilite le partage des connaissances parmi et entre les acteurs de l'Union et les acteurs nationaux.

En 2015, le CEDEFOP a publié un document de recherche intitulé "Work Based-Learning in continuing vocational, education and training : policies and practices in Europe" (Formation en situation de travail dans l'enseignement et la formation tout au long de la vie : politiques et pratiques en Europe). L'étude prouve que les utilisations, les méthodes et le potentiel de la formation en situation de travail dans l'enseignement et la formation tout au long de la vie n'ont pas fait l'objet d'une recherche adéquate jusqu'à présent. Des informations supplémentaires sur le sujet seraient appréciées par de nombreuses personnes de différents niveaux dans le monde de l'entreprise. (Celleja & Scheys, 2015, 13)

Cette publication propose une méthode de classification des politiques nationales en matière de formation en situation de travail. Sur la base de cinq critères, un pays peut avoir différents types de politiques de formation en situation de travail : "Favorable", "Autorisé" ou "Indifférent".

Les cinq critères sont les suivants :

- 1) La formation en situation de travail est reconnue comme une méthode de formation continue régulière, commune et acceptée** : les politiques ou lois nationales sur la formation professionnelle continuent à mentionner la formation en situation de travail comme méthode de formation tout au long de la vie.
- 2) Des programmes spécifiques axés sur la formation en situation de travail existent au niveau national/régional/sectoriel** : existence de programmes nationaux, régionaux ou sectoriels qui exigent spécifiquement l'utilisation d'éléments de la formation en situation de travail dans le cadre des méthodes de formation.
- 3) Financer des formations contenant des éléments de formation en situation de travail est possible** : les principaux instruments financiers pour la formation tout au long de la vie offrent un cadre adéquat pour la formation en situation de travail en tant que méthode utilisée.
- 4) Les résultats de l'apprentissage informel sont reconnus** : les connaissances, les aptitudes et les compétences obtenues grâce à l'apprentissage informel et à la formation en situation de travail non formelle peuvent être testées et reconnues et servir de base pour la poursuite de la formation, servir à l'amélioration des compétences, à la promotion et à l'évolution de carrière.
- 5) Les parties prenantes s'intéressent et se concentrent sur les formations en situation de travail** : les parties prenantes mettent en œuvre des initiatives qui promeuvent, facilitent et soutiennent la formation en situation de travail dans le cadre de la formation tout au long de la vie.

Types de politiques

	Favorable	Autorisé	Indifférent
L'AFEST EST RECONNUE COMME UNE MÉTHODE DE FORMATION CVET			
DES PROGRAMMES ORIENTÉS AFEST EXISTENT AU NIVEAU NATIONALS, RÉGIONAUX ET SECTORIELS			
FINANCER DES FORMATIONS CONTENANT DE L'AFEST EST POSSIBLE	[4-5 critères]	[2-3 critères]	[0-1 critère]
LES RÉSULTATS DE L'APPRENTISSAGE INFORMEL SONT RECONNUS			
LES PARTIES PRENANTES ONT UN INTÉRÊT POUR L'AFEST			

Source : Cedefop

Tableau 9 : Classification des politiques de formation en situation de travail dans l'enseignement et la formation tout au long de la vie

Étant donné qu'au niveau européen, la formation continue en situation de travail n'est pas suffisamment réglementée par des lois ou des politiques, les partenaires du projet ont décidé d'analyser les politiques et les lois de leur pays relatives à la formation continue en situation de travail.

2.2.2. Politiques des pays partenaires

Dans certains des pays impliqués dans le projet, la formation professionnelle est aujourd'hui régie par des lois sur la formation professionnelle, ou par des lois sur les qualifications professionnelles ou inscrite dans les différents codes du travail, soit au niveau national, soit par des décrets et des accords spécifiques à certaines régions et/ou communautés autonomes. La plupart des pays que nous représentons sont régis par des lois au niveau de l'État, avec des différences entre la gestion publique et privée dans certains cas.

ACTION DE FORMATION EN SITUATION DE TRAVAIL (AFEST) - ÉTAT DES LIEUX

OÙ SONT ÉCRITES LES RÈGLEMENTATIONS ?

QUI GÈRE LES RÈGLEMENTATIONS ?

AUTRICHE

Les réglementations concernant l'AFEST se trouvent dans la loi sur la formation professionnelle (la base juridique de la formation professionnelle des apprentis), dans les lois fédérales réglementant certaines professions, dans les conventions collectives réglementant des aspects spécifiques au secteur, dans les directives fédérales pour le financement du secteur social.

Entreprises économiques ou Directive fédérale sur les subventions à l'éducation et à la formation.

Au niveau national, ces réglementations sont gérées par le ministère du Travail, le ministère des Affaires sociales, de la Santé, des Soins et de la Protection des consommateurs et le ministère de l'Éducation, de la Science et de la Recherche.

Au niveau régional, ces réglementations sont gérées par les neuf provinces (Länder).

Le partenariat économique et social autrichien, un système de coopération en matière de politique économique et sociale entre les groupes d'intérêt des employeurs et des salariés, joue également un rôle important au niveau national.

BELGIQUE

En Belgique, la région est en charge de l'emploi et les communautés gèrent l'éducation et co-représentent donc l'apprentissage par le travail. Exemple de Communauté Bruxelles-Wallonie :
<https://wallex.wallonie.be/sites/wallex/contents/acts/7/7477/1.html>

En Belgique, la région est en charge de l'emploi et les communautés gèrent l'éducation et co-représentent donc l'apprentissage par le travail. Il existe également des accords politiques à plus petite échelle.

FRANCE

Dans le Code du travail

Les réglementations sont gérées à l'échelle nationale

SLOVÉNIE

Loi nationale sur les qualifications professionnelles
 La loi réglemente les conditions et procédures d'acquisition des qualifications professionnelles nationales.

Toutes les réglementations sont gérées par l'État et administrées par le gouvernement slovène. La législation de base dans ce domaine s'applique à tous les employeurs en Slovénie. Il existe certaines différences entre les secteurs public et privé.

ESPAGNE

Récemment, une loi a été approuvée pour réorganiser et construire un système de Formation tout au long de la vie unique d'ici avril 2022. 4 ans pour restructurer tous les aspects contenus dans la loi) est organisé en deux sous-systèmes :
 - La Formation tout au long de la vie académique, qui délivre des qualifications issues du système éducatif.
 - La Formation tout au long de la vie pour l'emploi, qui délivre des certificats de professionnalisme et des accréditations. Les deux systèmes partagent un catalogue de référence des qualifications professionnelles qui établit entre eux les homologations et les équivalences. Il y a :
 - Lois régissant la structure et le fonctionnement de la Formation tout au long de la vie.
 - Arrêtés royaux qui réglementent différents aspects de La Formation tout au long de la vie, des qualifications et des certificats professionnels existants (État espagnol).
 - Décrets et arrêtés (niveau régional) détaillant certains aspects de mise en œuvre sur chaque territoire.
 - Certaines lois sur l'apprentissage tout au long de la vie réglementent certains aspects de la Formation tout au long de la vie.

Au niveau national, le gouvernement réglemente la structure principale de la Formation tout au long de la vie.

Les gouvernements régionaux ont la compétence de concrétiser les lois sur leur propre territoire (ils ont une compétence partielle, respectant un cadre commun, pour réglementer la Formation tout au long de la vie.). Ils ont également la compétence pour gérer les ressources (physiques et humaines) pour développer et diriger les actions de la Formation tout au long de la vie.

Les administrations locales ne disposent que de compétences complémentaires pour aider dans certains aspects particuliers (par exemple, accorder des subventions à certaines personnes menacées d'exclusion). Existe différents agents impliqués dans la Formation tout au long de la vie. L'administration publique dispose de ses propres centres et de son personnel, mais il existe également des centres privés avec leur propre personnel qui ont des accords avec l'administration publique et obtiennent une partie de leurs ressources financières de la part des fonds publics.

Tableau 10 : Aspects juridiques de la formation en situation de travail dans chaque pays partenaire

Afin d'analyser les politiques des cinq pays impliqués dans le projet (Autriche, Belgique, France, Slovénie et Espagne), nous avons utilisé la méthode établie par le CEDEFOP pour classer les politiques des pays en matière de formation continue en situation de travail.

	AUTRICHE	FRANCE	BELGIQUE	SLOVÉNIE	ESPAGNE
CRITÈRES	✓	✓	✓	✓	✓
L'AFEST EST RECONNUE COMME UNE MÉTHODE DE FORMATION CVET	✓	✓	✓	✓	✓
DES PROGRAMMES ORIENTÉS AFEST EXISTENT AU NIVEAU NATIONALS, RÉGIONAUX ET SECTORIELS	✓	✓	✓	✓	✓
FINANCER DES FORMATIONS CONTENANT DE L'AFEST EST POSSIBLE	✓	✓	✓	✓	✓
LES RÉSULTATS DE L'APPRENTISSAGE INFORMEL SONT RECONNUS	✓	✓	✓	✓	✓
LES PARTIES PRENANTES ONT UN INTÉRÊT POUR L'AFEST	✓	✓	✓	✓	✓
	POLITIQUE FAVORABLE				

Les politiques des pays impliqués dans le projet "Soft Skills 2.0" répondent toutes aux 5 critères et ont donc des politiques favorables à la formation en situation de travail.

Les politiques favorables reconnaissent la formation en situation de travail comme une méthode régulière, commune et acceptée pour la formation tout au long de la vie et laissent la place à des programmes spécifiquement axés sur la formation en situation de travail. Elles financent la formation et l'apprentissage qui contiennent des éléments basés sur le travail. Ces politiques reconnaissent l'apprentissage et les connaissances, les aptitudes et les compétences acquises par le biais de la formation en situation de travail. Elles proposent un contexte dans lequel les parties prenantes s'intéressent et se concentrent sur la formation en situation de travail, la promeuvent, la facilitent et la soutiennent.

Le contexte est donc favorable à la mise en œuvre de la formation en situation de travail pour les Soft Skills dans les cinq pays partenaires que nous représentons.

2.3 Un processus européen de formation en situation de travail

Plus qu'une méthode de formation reconnue, la formation en situation de travail est encadrée en France par une loi qui définit clairement ce qu'est la formation en situation de travail et les étapes qu'elle doit suivre pour être reconnue comme telle.

L'article D. 6313-3-2 du Code du travail français définit l'action de formation comme un ensemble d'enseignements visant à la réalisation d'un objectif professionnel. (...) La mise en œuvre d'une action de formation en situation de travail doit comporter :

- L'analyse de l'activité de travail afin de l'adapter à des fins pédagogiques, si nécessaire ;
- La désignation préalable d'un formateur pouvant exercer une fonction tutorale ;
- La mise en place de phases réflexives, distinctes des situations de travail et destinées à utiliser les enseignements tirés de la situation de travail à des fins pédagogiques, qui permettent d'observer et d'analyser les écarts entre les attentes, les réalisations et les acquis de chaque situation de travail afin de consolider et d'expliciter les apprentissages ;
- Des évaluations spécifiques des acquis de la formation qui jalonnent ou concluent l'action sont élaborées ;

Comme la France est le pays du partenariat qui fournit le plus d'éléments de cadrage dans sa législation, nous avons décidé d'utiliser le modèle français de formation en situation de travail comme base pour notre processus européen de formation en situation de travail. Ce dernier se compose de trois étapes principales : l'analyse de l'activité, la séquence préparatoire et l'action d'apprentissage :

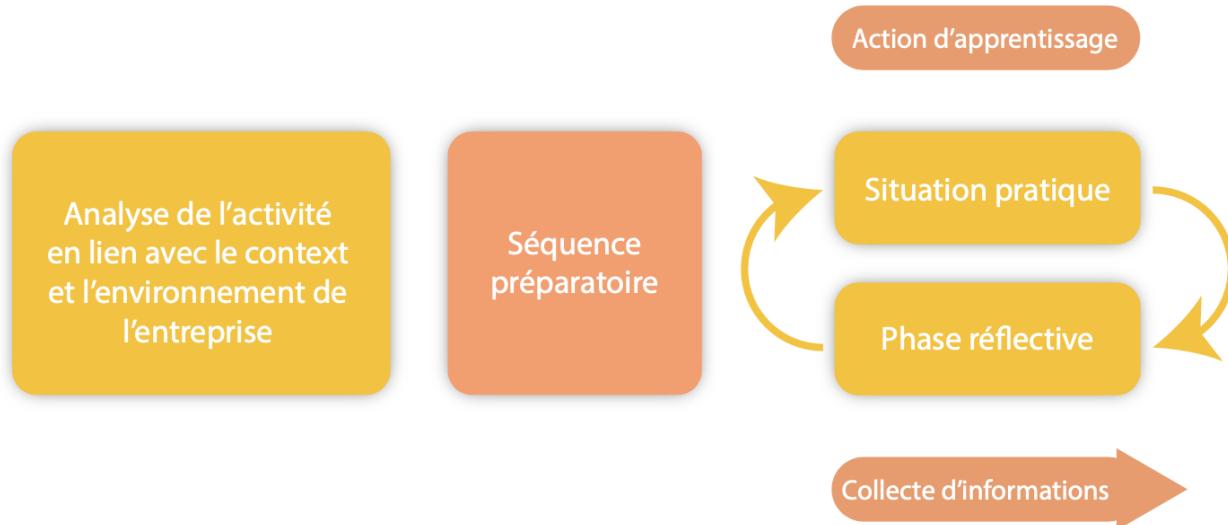


Tableau 12 : Processus européen d'action de formation en situation de travail (AFEST)

2.3.1. Analyse de l'activité

Un prérequis pour la formation en situation de travail est de pouvoir **analyser un emploi spécifique** en fonction du **contexte** particulier de l'entreprise identifiée et de **l'environnement de travail**.

Cette étape est réalisée avec des personnes qui connaissent l'emploi en question et qui travaillent directement dans l'entreprise où se déroulera l'action de formation.

Pour ce faire, il est important de partir d'un référentiel d'emploi ECVET (norme professionnelle du système européen de crédits d'apprentissage pour l'enseignement et la formation professionnelle) bien identifié et d'évaluer le degré d'aptitude professionnelle requis pour chaque compétence.

2.3.2. Séquence préparatoire

Une situation de travail n'est pas une situation d'apprentissage.

L'apprentissage n'a lieu que lorsque :

- l'apprentissage est **organisé** de manière à ce qu'il y ait des éléments qui permettent à l'apprenant en activité d'appliquer ses compétences
- des **défis** sont mis en place pour permettre aux superviseurs de voir comment les apprenants en activité réagissent

Pour cette raison, il est donc nécessaire de **préparer** la semaine de formation en situation de travail à l'avance.

La préparation se fait pas à pas et nécessite la réalisation de 3 étapes principales :

Identifier les situations de travail : choisir la mission/activité principale et plus précisément les compétences visées ;

Définir les objectifs de la formation : les buts de la simulation et le lien avec les connaissances générales dispensées en formation en classe, par exemple ;

Préparer la situation de travail : organiser toute la logistique nécessaire à la mise en place de la situation de travail et les aménagements qui seront nécessaires/les situations problèmes qui seront générées au cours de la situation de travail.

2.3.3. Situations pratiques et phase de réflexion

Pour la formation en situation d'apprentissage, l'action d'apprentissage est un enchaînement de situations pratiques et de phases de réflexion, se répétant en boucle. La situation proposée dépendra naturellement de ce qui a été défini dans la phase préparatoire. La situation pratique ne doit pas être altérée par trop de changements afin de rester fidèle à l'environnement et à la situation de travail initiale. Le rythme de travail n'est pas le rythme habituel, les apprenants en activité ont besoin de plus de temps pour s'entraîner.

Une fois que l'apprenant en activité a terminé la situation pratique, nous passons à la **phase réfléctrice**.

Cette phase permet à l'apprenant en activité de **créer du sens** autour de la simulation, en réfléchissant, de manière autonome, à ce qu'il s'est passé pendant la simulation.

Pour cela, il va **décrire** ce qu'il a fait, **analyser** ses réactions, essayer de trouver des **solutions** aux problèmes qu'il a rencontré et enfin voir comment on peut **transférer** cette solution et l'utilisation des compétences à d'autres situations professionnelles.

Le formateur peut aider à verbaliser certaines choses si l'apprenant en activité a des difficultés, mais en dehors de cela, il ne doit pas intervenir et doit rester impassible.

Tant que l'apprenant en activité n'est pas en mesure de formuler des solutions et des idées pour transférer ce qu'il a fait à d'autres situations professionnelles, le formateur doit **proposer d'autres situations pratiques en les modifiant légèrement**.

ATTENTION : le formateur n'est pas autorisé à donner des solutions et à donner ses idées à l'apprenant en activité. L'objectif est que l'apprenant en activité apprenne par lui-même et trouve des solutions instinctivement ou en s'appuyant sur ses expériences et observations passées.

L'étude des aspects juridiques dans les 5 pays européens représentés par le projet nous a permis de nous mettre d'accord sur un processus européen de formation en situation de travail pouvant être utilisé par tous. Notre défi est maintenant de fournir une méthode et des outils pour pouvoir former aux Soft Skills dans un contexte de formation en situation de travail. Ces outils ainsi que la méthode associée sont présentés dans notre "Méthode de formation en situation de travail" que vous pouvez trouver sur notre site web : www.softskills-project.eu

Une nouvelle approche

Les Soft Skills sont au cœur du bien-être des salariés dans l'entreprise et de leur longévité au sein de l'entreprise. Ils permettent notamment la résolution de problèmes, la bonne gestion du temps et du stress, la créativité, le sens du collectif, la gestion des émotions, la communication, l'empathie et la confiance en l'entreprise.

Identifier les situations dans lesquelles les apprenants en activité ont encore besoin de développer certaines compétences ou d'en mettre d'autres en valeur permettra aux apprenants en activité de trouver leurs points forts et d'améliorer leurs compétences en Soft Skills. Le développement de ces compétences aura un impact non seulement sur le salarié mais aussi sur le collectif et l'entreprise.

De nos jours, de plus en plus d'entreprises sont à la recherche d'outils permettant d'intégrer les Soft Skills dans divers processus d'entreprise. En outre, la demande de formation spécifique aux Soft Skills, en particulier la formation en situation de travail, est en hausse dans toute l'Europe. Les entretiens que nous avons menés avec des entreprises de différents secteurs dans tous les pays partenaires l'ont également mis en évidence. Proposer des formations en situation de travail et donner aux formateurs/tuteurs et au personnel des Ressources Humaines les moyens d'intégrer les Soft Skills dans leurs habitudes de travail semble donc être complémentaire et nécessaire.

Sur la base des informations collectées pour la réalisation de ce guide, le projet a créé des outils pour l'intégration des Soft Skills dans la formation continue en situation de travail et pour le processus de gestion des Ressources Humaines. Ces outils permettront de développer la visibilité des Soft Skills à travers les stages, la recherche d'emploi et le maintien dans l'emploi. Avec ces outils, nous souhaitons créer une culture d'entreprise Soft Skills pour le personnel des Ressources Humaines, les formateurs, les tuteurs, etc. dans le recrutement et la gestion de l'entreprise. En outre, nous voulons que les outils soient accessibles aux personnes peu qualifiées et/ou handicapées par le biais de la formation en situation de travail.

"Le meilleur moyen d'apprendre quelque chose, c'est d'être sur le terrain". - Habbaz Anouar

Références

Brugia, M., & Babrauskiene, T. (2019). The Changing Nature and Role of Vocational

Education and Training in Europe: VET from a lifelong learning perspective: continuing VET concepts, providers and participants in Europe 1995-2015. Publications Office of the European Union.

Celleja, J. J., & Scheys, M. (2015). Work-based Learning in Continuing Vocational Education and Training: Policies and Practices in Europe. Publications Office.

Vocational education and training initiatives | European Education Area. (n.d.). European Education Area. Retrieved February 6, 2023, from <https://education.ec.europa.eu/education-levels/vocational-education-and-training/about-vocational-education-and-training>

ANNEXES

ASPECTS JURIDIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

PAYS :

OÙ SONT ÉCRITES LES RÈGLES ?

QUI GÈRE LA POLITIQUE ?



CAPACITE A PROGRESSER



FACULTE D'ADAPTATION

S'ACCOMMODER DES CHANGEMENTS

Capacité à intégrer les changements, et à s'adapter aux personnes et à l'environnement, de façon positive



ACCEPTER LES REMARQUES PROFESSIONNELLES

ACCEPTER LES REMARQUES

Capacité à accepter les remarques et à les prendre en compte pour améliorer son travail



AUTONOMIE

EFFECTUER LES TÂCHES ASSIGNÉES SANS AIDE

Capacité à être indépendant, à penser par soi-même, à prendre des décisions et à effectuer des actions par soi-même, dans le cadre et les limites fixées par le poste de travail



APPRENDRE A APPRENDRE

APPRENDRE DE SES RÉUSSITES ET DE SES ÉCHECS

Aptitude et volonté d'acquérir et d'actualiser en permanence ses connaissances et ses compétences

CONSCIENCE DE SOI



PRESNTATION

SOIGNER SON APPARENCE

Capacité à accorder son image et son apparence aux enjeux de sa fonction



INTELLIGENCE EMOTIONNELLE

GERER SES EMOTIONS

Capacité à utiliser l'information émotionnelle pour identifier la manière adéquate de gérer ses émotions en fonction de l'autre ou de la situation.



CONFIANCE EN SOI

CROIRE EN SOI

Capacité à apprécier ses qualités et ses ressources personnelles qui engendre un sentiment d'assurance



PRISE DE RECOL

COMPRENDRE SES SENTIMENTS ET COMPORTEMENTS

Capacité de mettre les choses en perspective, de réfléchir à ses propres sentiments et comportements.

IMPLICATION



SENS DE L'ORGANISATION

STRUCTURER SON TRAVAIL DE MANIERE MÉTHODIQUE

Abilité à planifier, préparer, prioriser et coordonner les tâches à accomplir avec une vision globale de la situation



SENS DES RESPONSABILITÉS

ETRE CONSCIENT DE SES OBLIGATIONS

Capacité à assumer les conséquences de ses décisions, de ses actions, et à se sentir responsable des missions confiées



PRENDRE DES INITIATIVES

PASSER A L'ACTION

Capacité d'une personne à proposer, entreprendre ou imaginer une action ou de nouvelles solutions pour réaliser ou améliorer son travail, conformément aux règles de la profession



SENS DE L'ANTICIPATION

SE PRÉPARER AVANT D'AGIR

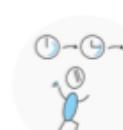
Capacité à se tourner vers l'avenir, à travailler avec persévérance et à se préparer en fonction des besoins



RESPECT DES RÈGLES

RESPECTER LES RÈGLES

Aptitude à respecter les règles liées au contexte dans lequel l'activité se déroule



EFFICACITÉ

ATTEINDRE SES OBJECTIFS DANS LES TEMPS

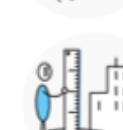
Capacité de produire à l'échéance prévue les résultats escomptés et de réaliser les objectifs fixés



SENS DE L'ÉTHIQUE

ÊTRE FIDÈLE AUX VALEURS DE SON MÉTIER

Capacité individuelle à agir selon les valeurs du métier, à adopter une attitude déontologique face aux situations données



CONSCIENCE PROFESSIONNELLE

ADOPTER UN COMPORTEMENT APPROPRIÉ

Capacité et volonté d'adopter le comportement approprié à son milieu de travail et de fournir les efforts nécessaires pour atteindre ses objectifs



COMMUNICATION

SAVOIR S'EXPRIMER

Capacité à s'exprimer clairement et efficacement. Savoir structurer ses idées, adapter son vocabulaire et le message à son interlocuteur



LEADERSHIP

MENER UN GROUPE DANS UNE DIRECTION CHOISIE

Capacité à influencer et à fédérer un groupe pour atteindre un but commun dans une relation de confiance mutuelle, à le diriger sans excès d'autorité



ASSERTIVITÉ

S'EXPRIMER AVEC CONFIANCE

Capacité à exprimer ses sentiments et à affirmer ses droits avec confiance tout en respectant les sentiments et les droits des autres



TRAVAIL EN EQUIPE

COLLABORER AVEC LES AUTRES

Capacité à entreprendre des missions ensemble dans le respect mutuel pour atteindre des objectifs communs

NOUS CONTACTER

Régie des Écrivains

11 Rue de Lisbonne
67300 Schiltigheim, France
projets@scic-ecrivains.eu

Work'Inn

Rue Saint Lambert 84
4040 Herstal, Belgium
eft.workinn@aigs.be

Le Plope asbl

Rue Vert Vinâve 60
4041 Herstal, Belgium
info@leplope.be

Discovia

17 Rue de la Boucherie,
67120 Molsheim
contact@discovia.fr

Chance B Gruppe

Franz-Josef-Straße 3
8200 Gleisdorf, Austria
office@chanceb.at

Peñascal kooperatiba

Carretera Bilbao-Galdakao, 10048004 Bilbao, Spain

CUDV Draga

Draga 1
1292 Ig, Slovenia
center.draga.ig@center-db.si

info@grupopenascal.com

Avec la participation de :

