



Exemples de réussite

Développer des compétences
en matière d'employabilité
avec des partenaires allemands

8 études de cas sur la
formation aux soft skills



TRAINING – MADE IN GERMANY

Exemples de réussite

Développer des compétences en matière d'employabilité avec des partenaires allemands

8 études de cas dans le secteur de la formation aux soft skills

Table des matières

4



Avant-propos

6



CONSULTANT-NET
Unternehmensberatung GmbH
Grâce aux soft skills, les entreprises sont plus attractives et prospères

8



DEX Training & Consulting GmbH
Soft skills universelles avec caractéristiques variables

10



Collective Leadership Institute gGmbH
De nouvelles mentalités et compétences pour l'avenir de la formation professionnelle

12



clear entrance® Consulting, Coaching, Change.
Pour dénouer les nœuds dans la communication

14



straightlabs GmbH & Co. KG
Formation aux soft skills dans le métavers

16



Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V.
La formation en entreprise comme tremplin vers l'emploi

18



APPLICATIO Training & Management GmbH
Comprendre et former les soft skills interculturellement

20



New Image – Business Image Consulting
L'éducation des adultes se concentre de plus en plus sur les soft skills

Avant-propos

En plus des compétences liées à l'emploi et des qualifications techniques, les soft skills jouent un rôle important non seulement pour l'évolution professionnelle, mais également pour le développement de la carrière sur le long terme. Le terme « soft skills » fait référence à un ensemble de compétences et d'attributs interpersonnels qui permettent à une personne de coopérer avec succès avec les autres, d'identifier les objectifs et les problématiques, et de planifier et d'apporter des réponses créatives aux problèmes. Les employés dotés de soft skills bien formés se voient attribuer un avantage concurrentiel décisif par leurs employeurs. Ainsi, la transmission et le développement de ce que l'on appelle les soft skills sont d'une importance cruciale, non seulement pour la réussite des individus, mais aussi pour celle des entreprises dans le monde entier.

Bien que souvent intangibles et difficiles à quantifier par rapport aux hard skills ou aux compétences techniques, les soft skills contribuent à la productivité des employés, à un environnement de travail positif et à un meilleur service à la clientèle, et stimulent l'innovation et la réussite organisationnelle. Les soft skills essentielles comprennent communication efficace, travail d'équipe, écoute active, leadership/empathie, pensée critique/ résolution de problèmes et gestion du temps. De nombreux prestataires de formation du réseau iMOVE s'engagent dans la transmission de compétences méthodologiques, sociales et personnelles au-delà des frontières professionnelles.

La réussite économique de l'Allemagne est renforcée par son expertise dans l'enseignement et la formation professionnels [EFP], ainsi que son système de formation en alternance. L'Allemagne possède une longue tradition dans ce domaine et est très réputée pour l'orientation pratique et centrée sur la demande de ses programmes de qualification. La coopération est d'autant plus fructueuse que cette expérience allemande est régulièrement adaptée aux besoins spécifiques de chaque cas individuel. L'intégration des compétences professionnelles, sociales et méthodologiques est au premier plan de ce que les partenaires allemands peuvent vous apporter.

iMOVE a été créé à l'initiative du ministère fédéral de l'Éducation et de la Recherche en 2001 afin de promouvoir la coopération du secteur privé des prestataires de formation allemands avec des organisations internationales publiques et privées. Les services iMOVE comprennent une base de données qui contient des informations sur les prestataires de formation allemands, les séminaires, les formations et les salons à l'étranger, ainsi qu'une place de marché B2B, où des demandes internationales spécifiques peuvent être diffusées au réseau de prestataires d'iMOVE.

Cette brochure présente huit exemples de réussite dans la formation aux soft skills. Elle est le fruit d'un effort conjoint entre partenaires allemands et partenaires internationaux. « Formation – Fabriquée en Allemagne » dispose d'un large éventail de programmes de formation et est centrée sur l'employabilité ; elle peut ainsi contribuer efficacement au processus de conception de systèmes de formation dans de nombreux pays par des projets de coopération transnationale.

Pas encore convaincu ? Jetez un œil par vous-même dans les exemples de bonnes pratiques suivants et laissez-vous inspirer !



Dr Andreas Werner (Université de São Paulo au Brésil)
Chef de division d'iMOVE au BIBB





Grâce aux soft skills, les entreprises sont plus attractives et prospères

Une formation efficace en soft skills pour les employés fait la différence entre une entreprise prospère et une entreprise très prospère. Pénurie de main-d'œuvre qualifiée, évolution démographique, exigences complexes, rythme rapide, incertitude : autant de facteurs qui ont considérablement accru la pression sur les entreprises pour trouver de bons employés. Ces employés constituent l'avantage concurrentiel numéro un dans de nombreux secteurs, et l'avenir de l'entreprise en dépend. Les entreprises sont donc en concurrence féroce pour s'assurer les services des meilleurs talents. Les soft skills requises, en particulier celles des cadres moyens et supérieurs, jouent un rôle décisif pour déterminer si l'entreprise est attrayante pour les candidats potentiels ou les employés actuels.

CONSULTANT-NET propose une large gamme de formations aux soft skills pour des clients internationaux, notamment dans le secteur automobile (y compris les camions), les secteurs de la construction, de l'ingénierie, de l'agriculture et de la pharmacie. Un bon équilibre entre soft skills, connaissances professionnelles et compétences techniques est particulièrement important pour les clients.

La formation CONSULTANT-NET est toujours interactive et axée sur la pratique. Diverses méthodes sont utilisées, comme les études de cas qui sont pratiquées sous forme de jeux de rôle avec analyse vidéo, où trois participants forment une équipe et où chacun assume le rôle d'opérateur de caméra, d'employé et de manager, à tour de rôle.

Les exercices de groupe et les discussions donnent aux participants l'occasion de mettre en pratique leurs compétences dans un contexte réel et de bénéficier d'un feedback. L'atelier « Communication efficace et travail d'équipe » est un exemple de formation aux soft skills proposée par CONSULTANT-NET. Dans cette formation, les participants apprennent à communiquer efficacement, à résoudre les conflits et à travailler en synergie pour atteindre leurs objectifs communs.

Alors que des sujets traditionnels comme la communication, le travail d'équipe et le leadership restent demandés, CONSULTANT-NET constate une augmentation de la demande de formation sur les méthodes de travail agile, la communication interculturelle et les compétences numériques à l'ère de la numérisation et du réseautage mondial. On observe également

d'autres tendances clés. Face à la progression de l'automatisation et au changement technologique (mots clés : ChatGPT et AI), des compétences telles que la pensée critique, l'expertise en résolution de problèmes et la créativité deviennent de plus en plus précieuses. L'intelligence émotionnelle, la flexibilité et la capacité à collaborer virtuellement gagnent également en importance dans un monde du travail de plus en plus mondialisé et numérisé. De plus en plus d'entreprises et d'employés se concentrent sur le développement et le renforcement de ces soft skills afin de répondre aux besoins futurs.

CONSULTANT-NET s'oriente sur trois axes régionaux. En Europe, l'entreprise est principalement active en Suisse, en Autriche et en Allemagne. Le deuxième grand accent est mis sur les pays arabes, en particulier le Moyen-Orient et les États du Maghreb. Le troisième axe concerne tous les autres pays francophones, y compris la France. L'une des raisons en est la proximité géographique et l'affinité culturelle de ces pays : l'équipe de CONSULTANT-NET a une présence internationale, ce qui facilite l'accès au marché et les relations avec la clientèle. En outre, ces pays sont connus pour leurs économies fortes et leur grand potentiel de développement des affaires et d'investissement.

S'ils sont utilisés au bon moment dans le parcours d'apprentissage, les cours de formation en ligne peuvent avoir un impact très positif. Utilisés judicieusement, par exemple à 50 % en face à face et à 50 % en ligne, ils permettent aux participants de participer à des cours de formation et d'améliorer leurs soft skills, quel que soit leur emplacement. CONSULTANT-NET utilise également des plateformes de réunion en ligne interactives pour offrir aux participants une expérience d'apprentissage interactive et promouvoir les échanges et la collaboration.

Soft skills universelles avec caractéristiques variables

La plupart des entreprises ont maintenant conscience du fait que les managers ont besoin de compétences de leadership spécifiques pour réussir. Dans de nombreux pays, cependant, les promotions à des postes de direction sont encore souvent basées uniquement sur l'expertise et l'expérience professionnelle. Très souvent, ces facteurs occupent même le deuxième rang d'importance, après les réseaux dont vous faites partie, c'est-à-dire les connexions dont vous disposez. Il ressort de cette façon de désigner les managers un manque de réussite fréquent. Les employés deviennent improductifs ou même démotivés.

Les différences culturelles jouent un rôle majeur dans la détermination exacte des compétences en leadership nécessaires. DEX Training & Consulting a mis en œuvre des programmes de développement du management dans différents pays, notamment en Australie, au Brésil, dans les pays DACH, en Irlande, en Russie, en Slovaquie, en Tchéquie, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Dans ces régions, il est clairement établi que les personnes interagissent les unes avec les autres de manière très différente. Chacun considère différentes compétences comme importantes, attache des significations différentes aux mêmes mots et met l'accent sur des modèles de comportement différents.

En Allemagne et en Autriche, par exemple, la compétence professionnelle est un facteur clé dans la crédibilité d'un manager. En Australie, un rapport basé sur une interaction amicale, sur un pied d'égalité, est une condition préalable à l'acceptation d'un manager. Et au Brésil, c'est un intérêt pour la vie privée et émotionnelle des employés qui favorise la confiance dans le manager. Il est essentiel que cela soit pris en compte lors de la mise en œuvre des programmes pour les managers de différents pays.

Le plus important est d'apprendre comment fonctionne généralement une culture spécifique. Cependant, ce n'est pas seulement la culture du pays, mais surtout la culture d'entreprise qui influence les valeurs, les perceptions et les comportements des personnes. Cela vaut en particulier pour les managers, car ils sont représentants de leur entreprise, à des postes plus ou moins visibles.

Les entretiens, comme base aux programmes personnalisés

DEX Training & Consulting mène généralement des entretiens semi-structurés avec les participants avant même qu'un programme ne démarre. « Semi-structuré » signifie que, bien que les mêmes questions

soient posées à tout le monde, ces questions sont si ouvertes qu'il existe un large éventail de réponses possibles. Les personnes interrogées peuvent expliquer comment elles voient les choses et révéler des choses sur elles-mêmes. On dispose ainsi de nombreuses informations sur les valeurs et les attentes des managers qui sont jugées essentielles dans l'entreprise et celles qui sont réellement pratiquées dans la vie quotidienne.

Les résultats des entretiens montrent ensuite quelles attitudes et quels comportements sont utilisés pour juger de la compétence des managers. Cela permet à DEX Training & Consulting d'adapter ses programmes spécifiquement au pays, à l'entreprise et aux participants concernés.

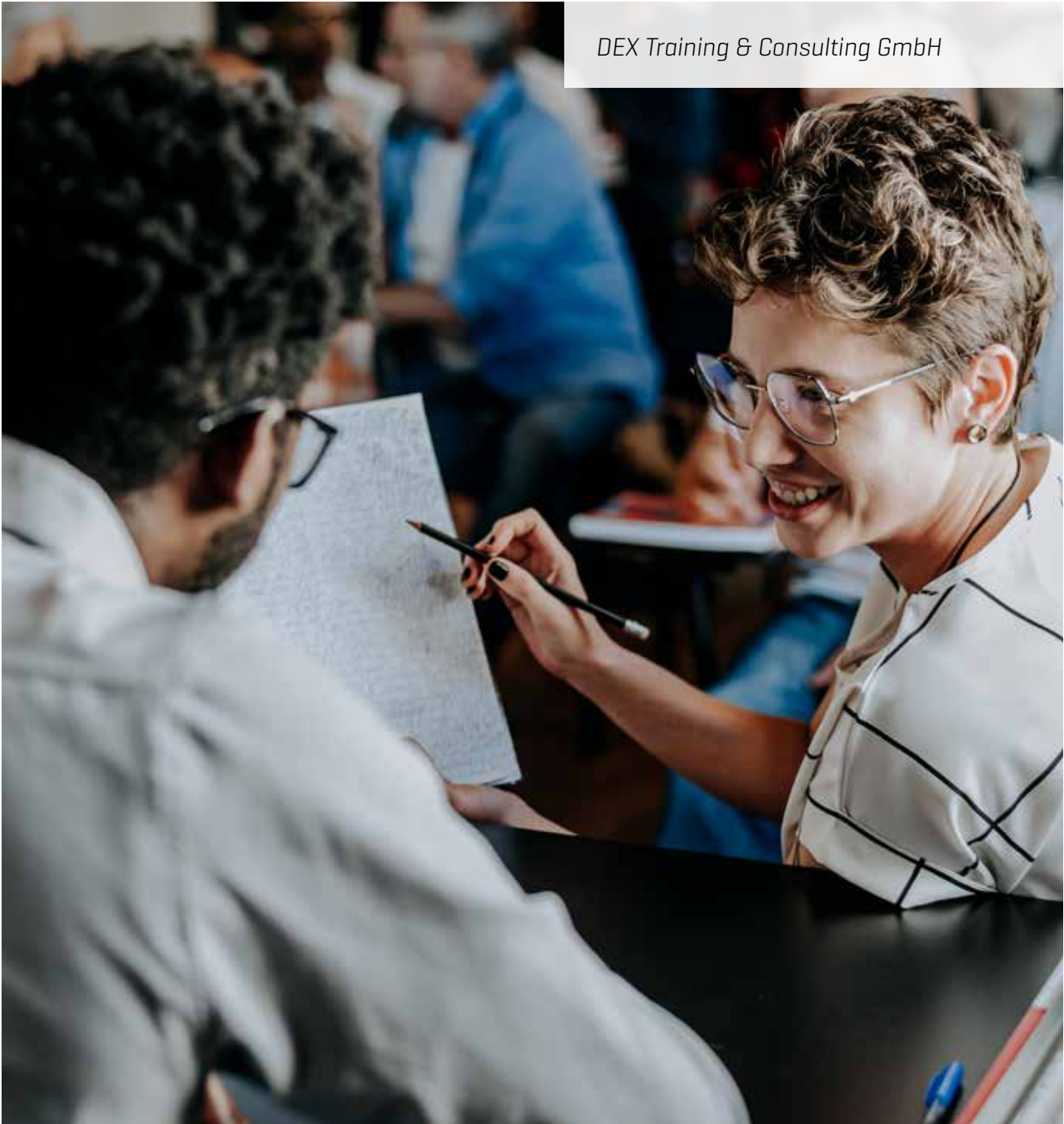
Cependant, la « personnalisation » signifie également que les compétences de base en leadership restent toujours les mêmes.

Les managers ont besoin de soft skills qui

- établissent un lien de confiance entre les personnes
- étayent leur fonction de modèle
- renforcent la communication avec les employés, les collègues et leurs propres supérieurs

Confiance, fonction de modèle, communication – et attitude

La façon dont la confiance est établie diffère considérablement d'un pays à un autre, et parfois même d'une région à une autre. Dans toutes les cultures, cependant, être un modèle signifie faire ce que vous attendez de vos propres employés. Faire autrement a pour effet de saper la confiance. Avant tout, être un modèle signifie être cohérent, c'est-à-dire faire ce que l'on dit ! Si vous voulez que vos collaborateurs soient ponctuels, vous devez l'être vous-même. Pour mettre en œuvre un style de management plus autoritaire, vous devez formuler des instructions très clairement si vous souhaitez qu'elles soient suivies. Si vous adoptez un style de management coopératif et que vous voulez que les employés s'impliquent et assument leurs responsabilités, vous devez leur donner la liberté dont ils ont besoin et accepter le risque que les choses ne se déroulent pas toujours comme prévu. Dans tous les cas, le fait d'être un modèle n'est pas lié à un style de leadership spécifique.



Une bonne communication avec les employés, entre collègues et avec votre propre supérieur, constitue la base des deux compétences de leadership suivantes : « établir la confiance » et « être un modèle ». Ce qui est considéré comme « bon » varie considérablement et est considérablement influencé par la culture nationale et la culture d'entreprise, ce qui donne souvent lieu à des attentes très spécifiques en matière de communication.

Ce dont tous les managers ont vraiment besoin, quelle que soit la culture dans laquelle ils évoluent, c'est de la capacité à comprendre d'autres

perspectives. Et c'est avant tout une question d'attitude : il faut être véritablement intéressé par ce qui motive les autres, ce qu'ils veulent dire ou les motifs pour lesquels ils ont une opinion différente. Sans cela, même les meilleures compétences d'« écoute active » sont inutiles. Seul un véritable intérêt à réaliser quelque chose pour les autres et à vouloir « les emmener sur ce parcours » fera qu'un manager réussisse à long terme.

De nouvelles mentalités et compétences pour l'avenir de la formation professionnelle

Le monde du travail en réseau, basé sur la connaissance et hautement technologique, nécessite un nombre croissant de compétences interpersonnelles tout en augmentant les opportunités d'externalisation des compétences techniques. Une plus grande quantité de connaissances reproductibles pourra être sous-traitée vers l'intelligence artificielle et d'autres technologies à l'avenir. Se contenter de « bûcher » des faits qui peuvent être testés n'est plus une stratégie éducative solide et sera bientôt complètement obsolète. Il en sera de même pour les professions qui impliquent principalement des activités uniformes. En plus des professions industrielles traditionnelles, cela affectera également les activités administratives et comptables.

Cependant, une expertise spécialisée sera toujours urgemment nécessaire. Certains secteurs tels que l'agriculture ou les métiers spécialisés connaîtront une renaissance au fil de cette transformation de la durabilité. Et de nouveaux profils professionnels apparaîtront, dans le cadre desquels les soft skills feront explicitement partie de l'expertise requise. À cet égard, les concepts de hard skills et de soft skills fusionneront également de plus en plus.

Les soft skills jouent un rôle décisif à l'heure de diriger les personnes. Pour le moment, ces compétences ne sont enseignées qu'à un certain niveau de carrière ou à un certain degré d'ancienneté. Il serait pourtant avantageux pour tous les employés de bénéficier de l'apprentissage du leadership, idéalement même à l'école et pendant la formation. Une formation appropriée peut permettre aux participants de mieux comprendre leurs supérieurs et ainsi de manager « depuis le bas ».

Le nom de l'entreprise Collective Leadership Institute décrit également son concept central. Il s'agit de la capacité de l'individu, même sans responsabilité formelle de leadership, à diriger les autres et en même temps à être dirigé par le système environnant [équipe, organisation, parties prenantes]. D'une part, cette compréhension du système affine la vue d'ensemble. D'autre part, elle améliore l'auto-efficacité et la capacité à travailler ensemble en tant que partenaires, ce qui constitue une compétence clé dans la gestion de la question clé de la durabilité.

Les cours de leadership collectif sont suivis par des personnes qui opèrent au sein de systèmes multipartites complexes, ou le formateur apporte une formation et une expertise technique directement dans ces systèmes par le biais de projets. Tout est organisé conformément aux objectifs de développement durable (ODD) énoncés dans l'Agenda 2030 des Nations Unies. La formation professionnelle initiale et continue [décrite dans l'ODD 4], par exemple, est l'un des plus anciens systèmes multipartites, car elle réunit des acteurs du secteur privé [entreprises, organisations d'employeurs], du secteur public [agences gouvernementales, écoles] et de la société civile [étudiants, syndicats].

Bien que l'influence relative des parties prenantes varie d'un pays à l'autre, ce qui joue à son tour un rôle dans la détermination de la performance du système d'enseignement et de formation professionnels respectif, la structure de base est très similaire dans la plupart des pays. Cela permet au Collective Leadership Institute d'apporter son expertise, qui consiste principalement dans le renforcement de l'efficacité grâce à de meilleurs partenariats aux interfaces, dans le monde entier, grâce à des cours de formation méthodologique et à un soutien aux processus.

En plus d'un ensemble de compétences, cela nécessite également un état d'esprit qui rend possible l'application des nouvelles méthodes, ce qui signifie que les hiérarchies formelles sont, dans une certaine mesure, repoussées à l'arrière-plan, et que des questions comme le pouvoir, le contrôle, le statut, etc. doivent faire l'objet de négociations. À long terme, les personnes peuvent travailler plus efficacement dans un système moins hiérarchique. Il en va de même au niveau individuel et social. Un soutien méthodologique, tel que celui offert par le Collective Leadership Institute, est essentiel pour que cela réussisse réellement dans les organisations et les entreprises.

*Collective Leadership
Institute gGmbH*



Pour dénouer les nœuds dans la communication

Depuis 2000, clearentrance® accompagne les organisations et leurs collaborateurs dans le monde entier via un développement organisationnel et un coaching d'équipe, pour les aider à s'adapter aux changements constants de notre époque, de façon détendue et avec la flexibilité mentale requise, et à travailler ensemble de manière constructive et productive, en dépit de la diversité.

Coaching d'équipe et cours de formation des formateurs

Le coaching d'équipe est l'un des points centraux du travail de l'entreprise. Déclenchés, par exemple, par les processus de changement à venir, les réorganisations ou les équipes nouvellement formées, les problèmes de communication non résolus jouent souvent un rôle. Parmi les raisons qui les motivent, la distance virtuelle, le manque de confiance en soi pour parler ouvertement ou simplement le manque de solutions. Ajoutez à cela qu'au sein d'une même équipe, on ne parle pas tous le même langage... Et par langage différent, on n'entend pas des langues ou dialectes différents. Pour prendre un exemple, ce qu'un économiste d'entreprise comprend par « processus » n'est pas la même chose que ce qu'un ingénieur associe au mot. Les différents mondes professionnels rendent à eux seuls la communication difficile. Cette difficulté peut être résolue, à condition que toutes les parties concernées soient prêtes à faire un plus grand effort de communication. L'innovation suppose des frictions et les séances de coaching d'équipe visent à parvenir à une compréhension commune du problème, de l'objectif et des efforts nécessaires pour atteindre l'objectif.

Les cours de formation des formateurs visent à permettre aux personnes formées de (re)découvrir le plaisir d'apprendre. Les formateurs potentiels apprennent et forment toutes les compétences pertinentes qui sont nécessaires ici, au-delà de l'expertise spécialisée. Cela inclut, par exemple, la conscience du rôle, l'image de soi, la dynamique de groupe et les méthodes d'enseignement. Dans le même temps, les participants prennent également conscience des différences culturelles et de leurs propres stéréotypes.

Orientation vers les processus et la pratique

Clear entrance® axe son travail sur les processus et la pratique. Les méthodes créatives (par exemple, les jeux, les exercices dynamiques de groupe, les consultations collégiales de cas) peuvent être très

efficaces pour développer de nouvelles perspectives, dénouer les nœuds de communication et rapprocher (à nouveau) les participants. De cette manière, les groupes vont au cœur de leurs préoccupations et atteignent les résultats souhaités par l'expérience. Le succès (ou l'échec) de la collaboration devient ainsi clairement visible pour tout le monde. L'expérience acquise est réfléchie et transférée au contexte professionnel.

Travailler au-delà des frontières spatiales, temporelles et culturelles est maintenant monnaie courante pour de nombreuses organisations et équipes. C'est là un développement qui est stimulé par l'internationalisation croissante de l'économie et des normes de haute technologie. Dans le même temps, la diversité au sein des groupes de travail et des équipes est considérée comme l'un des plus grands défis de la concurrence internationale.

Par exemple, un changement culturel recherché par un groupe d'assurance mondial a été la raison d'un événement à Hong Kong, auquel ont participé toutes les unités commerciales. Dans le cadre de cet événement, clear entrance® a été chargé de soutenir l'une des unités, une équipe multiculturelle (Écosse, France, Allemagne, Royaume-Uni, Finlande), dans l'identification des malentendus spécifiques sur le lieu de travail (qu'ils ont désignés comme les « éléphants dans la pièce »), en les abordant et en utilisant les résultats pour assurer une interaction transparente et constructive à l'avenir.

La clarification des points de vue sur la situation et l'équipe, la discussion ouverte, les nouveaux objectifs et les accords soutenus par tous ont signifié que l'équipe était mentalement et émotionnellement capable de s'engager ouvertement dans le changement culturel à venir. L'une des réalisations clés de cet événement concerne l'auto-efficacité : la mesure dans laquelle il est utile de traiter les malentendus et les tensions à un stade précoce et comment chaque individu peut contribuer à recentrer l'attention sur l'essentiel, sur la mission de l'équipe.

Renforcement des capacités de management

Les programmes de développement des capacités de management de clear entrance® se concentrent généralement sur la clarification, pour chacun, de son propre rôle et des exigences pour le leadership futur. Les managers apprécient particulièrement l'échange d'expériences, ainsi que la possibilité de réfléchir sur les décisions et sur leurs actions dans



des situations spécifiques et de partager de nouvelles perspectives et/ou solutions avec leurs collaborateurs.

Les compétences de coaching peuvent apporter un soutien précieux dans la maîtrise des nombreux défis de leadership. Une tâche essentielle du leadership aujourd'hui tient à la capacité à lâcher prise et à favoriser l'initiative personnelle, la responsabilité personnelle et l'auto-organisation : des comportements auxquels on accorde non seulement de la valeur dans le coaching, mais qui peuvent également être favorisés via le coaching.

Les séances individuelles de coaching en tête-à-tête font également partie des services que clear entrance® offre pour soutenir les personnes occupant des postes de direction. Les problématiques abordées comprennent, par exemple, une évaluation de son propre rôle de leadership ou des questions très spécifiques relatives à la collaboration avec les employés et les équipes.

Un client d'une entreprise internationale s'est adressé à clear entrance® pour un coaching visant à travailler sur son intelligence émotionnelle. Il avait échoué à un centre d'évaluation, alors que son ascension à un poste plus élevé était conditionnée à cette validation. Les commentaires des observateurs ont révélé que son échec avait moins à voir avec sa compétence professionnelle qu'avec son comportement de communication, qui avait été considéré comme le « point de blocage ». Il aurait fait preuve d'un manque d'empathie dans les évaluations des employés et aurait mis l'accent de manière trop unilatérale sur les faits et sur sa propre position. Grâce au coaching, le client a développé une prise de conscience de ses actions et de la façon dont elles affectent les autres, a appris à reconnaître et à accepter ses émotions et a développé de nouvelles façons de communiquer afin de communiquer avec ses employés tout en restant fidèle à lui-même et à ses valeurs culturelles.

Formation aux soft skills dans le métavers

À l'ère de la mondialisation et des technologies numériques, des opportunités révolutionnaires s'ouvrent pour les entreprises. Les espaces d'apprentissage virtuels, mieux connus sous le nom de métavers, sont une tendance montante qui remodèle la façon dont les employés apprennent et se forment.

Le métavers jouera un rôle de pionnier dans le monde du travail futur, en offrant des formats d'apprentissage innovants, personnalisés et efficaces. Le changement de paradigme qui en résulte dans l'éducation a le potentiel de résoudre des défis majeurs. En tant que nouvel espace d'apprentissage dans le monde du travail 4.0, le métavers offre la possibilité de rendre la formation plus efficace et évolutive en surmontant les limitations traditionnelles telles que les ressources spatiales et la présence physique. Ici, les employés peuvent interagir avec des avatars photoréalistes dans des scénarios réalistes et s'entraîner à maîtriser les défis culturels. La technologie immersive permet aux employés de se percevoir comme réels dans l'environnement virtuel, ce qui augmente le transfert d'apprentissage. Surmonter les contraintes de temps et d'espace permet également d'obtenir une formation efficace et évolutive pour un grand groupe d'employés.

Le potentiel de promotion des compétences interculturelles des employés est particulièrement remarquable. Dans un monde globalisé, les soft skills, c'est-à-dire les compétences interpersonnelles telles que la communication, le leadership et le travail d'équipe, sont absolument essentielles. La pertinence des soft skills dans le monde d'aujourd'hui ne peut guère être surestimée. Dans un monde du travail de plus en plus interconnecté, ces compétences ont une importance croissante. Les employés travaillant dans le monde entier doivent comprendre et gérer les différences culturelles pour réussir.

Malgré les nombreux avantages qu'il comporte, le métavers doit être soigneusement conçu comme un nouveau lieu de travail et une plateforme de formation continue dans l'intérêt de toutes les parties prenantes. Il existe déjà des approches innovantes qui répondent de manière responsable à ce défi. Cela s'applique, par exemple, à la solution de logiciel en tant que service XR Trainer de straightlabs, une entreprise spécialisée dans la formation immersive aux soft skills dans le métavers. La formation virtuelle est prête pour une utilisation immédiate sans nécessiter de travail de développement coûteux. Cette solution est non

seulement efficace et rentable, mais également hautement interactive et offre des expériences de formation réalistes. XR Trainer est déjà utilisé par des entreprises internationales. L'approche multilingue et la compatibilité multiplateforme (il peut être utilisé avec un casque de RV, sur un PC ou en déplacement, à l'aide d'un smartphone) permettent aux entreprises de mettre facilement le logiciel à la disposition d'un nombre infini d'employés, quel que soit leur emplacement actuel. Les études scientifiques et les récits de réussite des clients soulignent l'efficacité de cette solution.

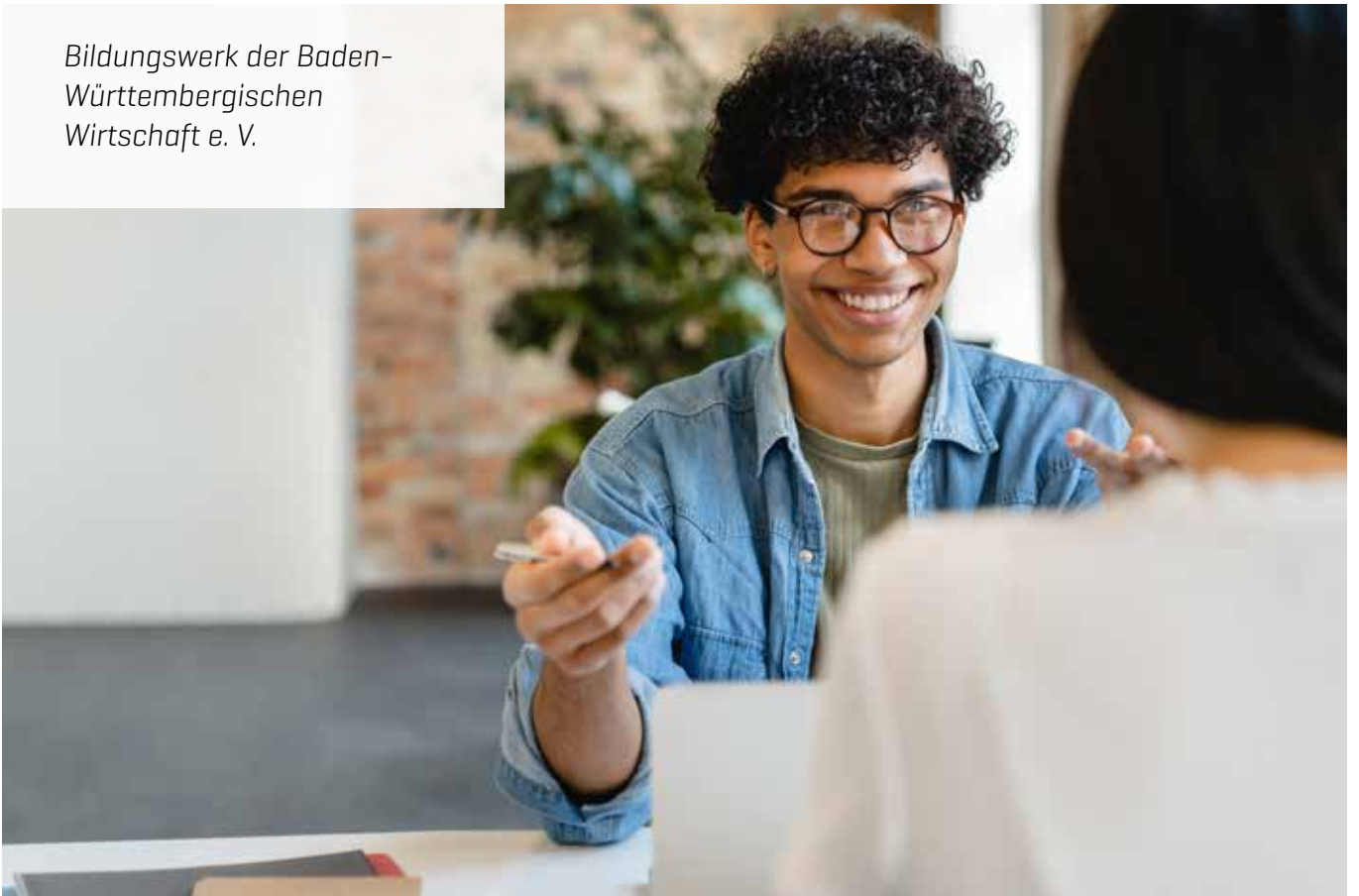
Une étude récente dans le secteur de l'approvisionnement automobile montre comment la technologie immersive et ce logiciel peuvent être utilisés pour renforcer l'efficacité et la durabilité de la formation des employés à la compétence interculturelle dans les projets internationaux. Les employés signalent une augmentation de la motivation et de l'engagement. En combinaison avec l'analyse de l'apprentissage, c'est-à-dire la mesure et l'analyse des données des apprenants et de leurs contextes, les apprenants se voient proposer une aide individualisée. À l'avenir, les algorithmes d'IA seront en mesure de répondre aux besoins et aux préférences d'apprentissage.

Lorsque nous nous tournons vers l'avenir, nous observons que les univers d'apprentissages virtuels dans le métavers ont le potentiel de changer fondamentalement l'apprentissage en entreprise. La transition vers des espaces d'apprentissage virtuels peut améliorer considérablement les résultats d'apprentissage, la compréhension et le développement des compétences. Les mondes virtuels pour la formation aux soft skills peuvent être utilisés non seulement pour promouvoir la compréhension interculturelle, mais également pour aider à créer un environnement de travail plus intégré et plus efficace. Alors que la technologie continue d'évoluer et de devenir de plus en plus largement acceptée dans le monde des affaires, le métavers jouera sans aucun doute un rôle de plus en plus important dans la formation continue de l'avenir.

straightlabs GmbH & Co. KG



*Bildungswerk der Baden-
Württembergischen
Wirtschaft e. V.*



La formation en entreprise comme tremplin vers l'emploi

Selon une enquête mondiale menée par la Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft (Biwe), le manque de succès commercial est un obstacle majeur à la croissance des entreprises dans le monde entier. Les qualifications intersectorielles en vente et en marketing ont donc le potentiel de créer des emplois supplémentaires dans de nombreux endroits. C'est l'une des raisons pour lesquelles Biwe organise des formations commerciales qui développent à la fois les compétences méthodologiques des participants et leurs compétences sociales.

Depuis 2017, Biwe soutient SOS Villages d'Enfants Rwanda (financé par le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement, BMZ, via sequa gGmbH) dans le cadre d'un partenariat de formation professionnelle visant à exploiter de nouvelles sources de revenus pour financer sa mission consistant à donner aux enfants dans le besoin un foyer aimant, à leur fournir les moyens de façonner leur propre avenir et à renforcer les familles. Dans ce cadre, une formation commerciale des salariés des entreprises rwandaises a eu lieu pour la première fois au centre de formation professionnelle de SOS Villages d'Enfants à Kigali, les 19 et 20 février 2020.

Comme en Allemagne, le personnel de vente qualifié est rare au Rwanda. Il s'agit non seulement d'un goulot d'étranglement critique pour les entreprises, mais également d'une opportunité pour les jeunes professionnels et les employés de longue date, de faire progresser leur carrière en acquérant de nouvelles qualifications. Biwe fournit un soutien basé sur les besoins dans divers formats.

S'appuyant sur cette expérience, les partenaires ont commencé à organiser conjointement des cours de formation à la vente au Rwanda, combinés à des stages dans des entreprises appropriées. Le projet s'est déroulé dans le cadre de l'initiative spéciale du gouvernement allemand « Un travail décent pour une transition juste », à nouveau financée par le BMZ via sequa gGmbH.

Les résultats du premier groupe ont été systématiquement positifs, 78 participants sur 80 ayant été embauchés, selon l'enquête auprès des entreprises. En octobre 2022, SOS Villages d'Enfants Nigeria et Biwe ont donc lancé un programme de stagiaires commerciaux dans l'État d'Edo,

dans le cadre du projet de partenariat d'orientation professionnelle et de placement professionnel (CoJoP, de l'anglais Career Orientation and Job Placement), financé par BMZ via GIZ GmbH.

À ce jour, 360 jeunes ont participé à un programme de formation de lancement d'une semaine sur les compétences interdisciplinaires (y compris les soft skills) dans le domaine de la vente/du marketing. En décembre 2022, 150 d'entre eux avaient commencé un stage de quatre mois au sein d'une entreprise. Pour développer et renforcer davantage leurs compétences, y compris les soft skills, ils ont suivi une formation commerciale un jour par semaine au cours de cette phase de stage, sur des sujets comme l'écoute active, le marketing mix, le développement matériel fondé sur le principe AIDA, le téléphone comme outil de vente, le processus de vente structuré et les solutions de structuration avec la matrice de précision.

Les entreprises dans lesquelles les participants ont effectué leurs stages appartenaient à des secteurs très différents : la vente de produits biologiques, les produits pharmaceutiques, la mode, le conseil, les agences de marque et de marketing, ainsi que l'agriculture. L'objectif était que les participants soient pris en charge par les entreprises.

Lorsque l'on écoute les récits de réussite dans différents pays et observe les offres d'emploi dans le monde entier, on constate que les programmes de formation à la vente qui prennent en compte les soft skills, combinés à des stages, peuvent contribuer à faire accéder les personnes à l'emploi dans différents pays.

Comprendre et former les soft skills interculturellement

Les soft skills doivent permettre aux employés et aux managers d'appliquer avec succès leur expertise technique. Pour y parvenir, les soft skills – et bien sûr la façon dont elles sont enseignées – doivent être adaptées au contexte, au pays, aux futurs utilisateurs et à leur culture. Ce qui fait la réussite des personnes en Allemagne – que ce soit en tant qu'ingénieur, spécialiste informatique, soignant ou charpentier – fait également le succès des personnes ailleurs dans le monde – mais pas exactement de la même manière. Il est nécessaire de présenter, de négocier, d'écouter et de planifier presque partout, mais appliquer la même recette partout ne mène pas toujours au même succès.

La formation aux soft skills n'est donc pas un produit qui peut être souscrit et vendu tel quel dans tous les pays. Il est important de connaître et de prendre en compte non seulement le groupe cible et ses connaissances existantes, mais également son contexte et ses caractéristiques culturelles. Les formations personnalisées proposées par APPLICATIO Training & Management sont basées sur cette expérience.

Formation des modérateurs en Mongolie

Un exemple en Mongolie montre que la langue peut ne pas constituer le seul défi dans des programmes de formation continue. Les définitions et les concepts de base peuvent conduire à des ambiguïtés qui doivent être éclaircies. APPLICATIO a formé des modérateurs locaux sur le terrain pour le compte de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Les personnes impliquées devaient contribuer à la planification et à la coordination des mesures dans les projets de développement du ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ).

Cependant, avant que les soft skills méthodologiques et sociales pertinentes pour les modérateurs telles que les techniques de présentation, de communication, de feedback constructif et les techniques de modération, puissent être enseignées, une définition détaillée des termes a d'abord été nécessaire. Le terme « modérateur » existe en mongol, mais désigne uniquement la personne qui présente un programme de télé vision. Aucun participant à la formation ne connaissait le sens de « médiateur, guide » dérivé du latin. Le terme devait d'abord être « défini » selon son nouveau sens, par le biais de discussions intenses. Ce n'est qu'à partir de là que les compétences nécessaires (ainsi que l'attitude et l'état d'esprit requis) ont

pu être extraites et communiquées avec succès et de manière durable aux participants.

La culture détermine l'utilisation « correcte » des soft skills

Même les compétences non techniques les plus élémentaires doivent être examinées dans un contexte culturel et discutées au moins pendant qu'elles sont enseignées. La règle applicable au feedback, par exemple, est qu'il doit être constructif, positif et appréciatif. Cependant, si la critique est enveloppée dans tant de louanges qu'elle n'est même plus reconnaissable en tant que telle, comme cela est courant dans certaines cultures, il ne reste alors que les aspects positifs en fin de compte, et cela n'est plus aucune place à l'auto-réflexion critique.

Une critique respectueuse, d'égal à égal, peut également être victime d'autres règles de comportement profondément enracinées dans une culture. C'est le cas, par exemple, dans les sociétés où l'aîné, en raison de son âge, ou le supérieur, en raison de son niveau hiérarchique, est généralement considéré comme plus susceptible d'avoir raison que les jeunes ou les subordonnés et, en principe, ne peut pas être critiqué.

La gestion du temps est également une soft skill et joue un rôle important dans de nombreux projets. Vous devez respecter les délais de production de rapports, établir des calendriers et des plans d'activité, les animer et leur donner vie, etc. Cependant, il est peu utile d'enseigner les méthodes de gestion du temps à un groupe sélectionné de personnes dans un pays où la communication est principalement en face à face et où des embouteillages constants mettraient systématiquement à mal un programme ou calendrier, avant même qu'il ne soit créé.

De ce fait, les prestataires de formation tels que APPLICATIO Training & Management prêtent toujours attention à la distinction entre « faire ce qu'il faut » et « bien faire » lors de l'enseignement des soft skills. Seuls les prestataires de formation qui comprennent et acceptent leur rôle de médiateur dans un contexte culturel peuvent aider les participants au cours à assumer avec succès de nouveaux rôles.





L'éducation des adultes se concentre de plus en plus sur les soft skills

Le prestataire de formation New Image® forme les employés des grandes et moyennes entreprises, des cliniques et des hôtels à la qualité de service, à la communication, à l'auto-présentation positive, au code vestimentaire professionnel et à la compétence dans la culture arabe, à la fois dans leur pays d'origine et à l'étranger.

Les compétences non techniques dans ces domaines sont considérées comme la clé pour traiter les problèmes du monde du travail avec lesquels de nombreuses personnes sont aux prises depuis des années. Malgré un niveau élevé de compétences professionnelles, de bonnes à très bonnes qualifications éducatives et de nombreux cours de formation continue, leur carrière a tendance à stagner. Systématiquement, ce sont d'autres candidats, souvent moins qualifiés, qui obtiennent la promotion tant attendue ou le poste vacant.

La raison tient au fait que de plus en plus d'employeurs et de formateurs se plaignent non seulement de la faible motivation et du manque d'endurance des employés, mais surtout des déficits dans les comportements sociaux, les bonnes manières et les comportements de base tels que la politesse, la ponctualité, la décence, l'hygiène et le soin apporté à l'apparence.

En fin de compte, cela implique ce que nous appelons les « anciennes vertus » et les valeurs qui leur sont associées. Les personnes vivent aujourd'hui un passage à de nouvelles valeurs, un changement de normes et d'idéaux sociaux et individuels. Mais des qualités telles que la fiabilité, l'humanité, l'humour et la cordialité sont toujours considérées comme plus fiables et rendent donc les gens plus performants. Cela montre finalement que les soft skills peuvent à la fois être responsables des préjugés et de la sympathie, de l'échec ou de la réussite.

Les ressources humaines en tant que tâche d'entreprise

La promotion et la qualification de leurs « ressources humaines » est une tâche centrale pour les entreprises. La formation continue, la reconversion, la réintégration, l'outplacement, la formation, le coaching et le conseil jouent ici un rôle majeur. De nombreuses entreprises

forment également leurs clients et offrent ainsi non seulement un bon service, mais renforcent également le « lien » avec eux.

À l'avenir, l'éducation des adultes dans les entreprises se concentrera beaucoup plus sur les soft skills : développement de la personnalité, connaissance de la nature humaine, stratégies de leadership et autogestion. L'expérience montre que les employés irritables et malheureux sont non seulement embêtants, mais également préjudiciables pour l'entreprise.

L'intelligence émotionnelle en tant que bloc de construction de carrière et outil d'affaires

Le fameux « instinct », souvent ridiculisé dans le monde des affaires il y a 30 ans, a été rebaptisé et est désormais considéré comme un outil commercial précieux : on parle maintenant d'intelligence émotionnelle. Bien que tout le monde en ait, beaucoup de gens n'utilisent pas cette ressource précieuse, ou l'utilisent beaucoup trop rarement. Beaucoup de personnes vivent toujours en accord avec le principe selon lequel il faut être fort, toujours cool et ne pas montrer ses émotions dans le difficile monde des affaires, au quotidien.

Cela pose un défi particulier aux managers, car ils bénéficient de moins de feedback sur leur propre comportement. Il en résulte une image de soi non critique et un déficit de conscience de soi et de comportement responsable. La base de toute communication et interaction réussie tient au fait de savoir qui vous êtes, et de comprendre comment les autres vous voient et comment ils pourraient vous voir. New Image propose des programmes de formation efficaces à cette fin.



Améliorez votre compétitivité

Investissez dans votre main-d'œuvre

Découvrez notre réseau de plus de 200 prestataires de formation allemands expérimentés pour fournir des services sur mesure en :

- Conception de programmes d'études
- Formation de formateurs
- Outils didactiques
- Infrastructure de formation
Amélioration



www.imove-germany.de

Mentions légales

Éditeur :

Institut fédéral pour la formation et l'enseignement professionnels (BIBB)

iMOVE : Formation – Fabriquée en Allemagne

Gestion de projet :

Silvia Niediek

Texte :

Silvia Niediek avec des contributions d'organisations en vedette

Photos :

iStock.com/Cecillie_Arcurs, Couverture ; iStock.com/ljubaphoto pages 3, 4-5 ;

iStock.com/andreswd, pages 3 et 9 ; iStock.com/FatCamera pages 3 et 11 [ci-dessus] ;

iStock.com/Erdark, p. 11 [ci-dessous] ; iStock.com/JLco - Julia Amaral, pages 3 et 13 ;

iStock.com/Antonio_Diaz, 15 [ci-dessus] ; iStock.com/gremlin pages 3 et 15
[ci-dessous] ;

iStock.com/Inside Creative House pages 3 et 16 [ci-dessus] ; iStock.com/PeopleImages,

p. 16 [ci-dessous] ; iStock.com/PixelsEffect, pp. 3 et 19 ; iStock.com/julief514, p. 20 ;

iStock.com/boonchoke, p. 22.

Autres photos : organisations contributrices

Conception :

Andrea Wendeler

Impression :

Barbara Budrich Verlag

Août 2024, © iMOVE. Tous droits réservés.

iMOVE est parrainé par le ministère fédéral de l'Éducation et de la Recherche.

iMOVE assume la responsabilité du contenu de cette publication.

ISBN 978-3-96208-502-5 [en ligne]

ISBN 978-3-96208-503-2 [imprimé]

Veuillez commander les publications d'iMOVE en envoyant un e-mail à

info@imove-germany.de.



iMOVE[®]

TRAINING – MADE IN GERMANY

AN INITIATIVE OF THE



Federal Ministry of
Education
and Research

bibb Bundesinstitut für
Berufsbildung